



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Facultad de Economía, Empresa y Turismo



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Plan Estratégico y Táctico de Marketing 2017-2019 para Grupme

Presentado por: Rut Sananes Zrihen

DNI: 45342299 F

Fdo:

Las Palmas de Gran Canaria, a 4 de julio de 2016

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción	3
2. Marco teórico: la planificación en la empresa y el plan de marketing.....	4
2.1. El objeto de estudio.....	4
2.2. Análisis estratégico.....	5
2.2.1. Análisis del entorno de la empresa.....	5
2.2.2. Análisis de la situación interna.....	9
2.2.3. Resumen DAFO.....	12
2.3. Plan estratégico	13
2.3.1. Misión y visión de la empresa.....	13
2.3.2. Formulación de objetivos estratégicos: matriz DAFO.....	13
2.3.3. Evaluación y selección de objetivos estratégicos.....	14
2.3.4. Formulación de tácticas de marketing.....	15
2.3.5. Implementación y control.....	15
3. Aplicación empírica al caso de estudio.....	16
3.1. Metodología	16
3.1.1. Contexto de aplicación: la empresa Gruhme.....	17
3.2. Diagnóstico de la situación externa	18
3.2.1. Análisis del entorno general	18
3.2.2. Análisis del entorno específico	22
3.2.3. Análisis de competidores	25
3.2.4. Análisis de los consumidores	26
3.3. Diagnóstico de la situación interna.....	27
3.3.1. Tipología de la cultura de la empresa.....	27
3.3.2. Tipología estratégica.....	28
3.3.3. Producto	28
3.3.4. Precio	30
3.3.5. Promoción.....	30
3.3.6. Distribución.....	31
3.3.7. Posición competitiva.....	31
3.4. Resumen DAFO.....	33
4. Plan estratégico.....	34

4.1. Misión y visión de la empresa	34
4.2. Formulación de objetivos estratégicos (matriz DAFO).....	35
4.3. Evaluación y selección de los objetivos estratégicos adecuados para Gruhme.....	35
4.4. Formulación de tácticas en relación con los objetivos estratégicos seleccionados	41
4.5. Implementación y control de los objetivos estratégicos	43
5. Conclusiones y recomendaciones.....	44
6. Referencias.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla 1: La identidad de la empresa.....	15
2. Tabla 2: Precios de los productos de Gruhme	28
3. Tabla 3: Seguidores de Gruhme en Redes Sociales.....	28
4. Tabla 4: Eventos de Gruhme 2013-2015	29
5. Tabla 5: Posición competitiva en relación con la de otras marcas.....	31
6. Tabla 6: Oportunidades y amenazas.....	31
7. Tabla 7: Fortalezas y debilidades	32
8. Tabla 8: Matriz DAFO.....	33
9. Tabla 9: Adecuación, factibilidad y aceptabilidad de los objetivos estratégicos.....	34
10. Tabla 10: Calendario de acciones para 2017.....	42

1. Introducción

“No podemos predecir el futuro, pero podemos crear el futuro” (Drucker, 1993, en Takeuchi, 2013). Este comentario permite reflexionar sobre la importancia que existe en la actualidad de que las empresas conozcan y controlen su situación actual, para poder crear su propio futuro dentro del contexto en el que operen y lograr tener éxito. “Por ello, el responsable de la función de marketing debe llevar el liderazgo en el proceso de planificación. Es él quien especifica la estrategia ideal de producto-mercado para la empresa y esto, en definitiva, supone un aspecto clave de la estrategia empresarial” (Sainz de Vicuña, 2004, p. 31). Como apunta también Sainz de Vicuña (2004), el plan de marketing es más que un simple estudio de mercado, pues además de colaborar con la consecución de los objetivos, nos asegura que lo que se plantee para un futuro sea coherente con lo que la empresa necesita realmente. Por tanto, cabe destacar que, en la práctica, un buen plan estratégico de marketing será muy útil, pues si se le da la utilidad que se pretende con su creación, se convierte en un proceso eficaz y flexible para que la empresa tenga capacidad de respuesta a las cambiantes circunstancias (Huamaní, 2003), como por ejemplo la cambiante demanda de los clientes o el uso creciente de las tecnologías de la información.

En la actualidad, toda empresa necesita contar con un plan estratégico para desarrollarse y mantenerse en el mercado. Por este motivo, la autora se propone realizar una planificación estratégica, a partir de la cual se elaborará un plan de marketing con las tácticas oportunas para que la empresa elegida alcance sus objetivos de marketing. El objetivo del presente trabajo, por tanto, es el de elaborar un plan estratégico y táctico de marketing a una nueva empresa que opera en el sector del perfume en Inglaterra desde hace solo unos años: Gruhme. La autora de este trabajo elige realizar el plan de marketing a esta empresa porque la realidad es que, Gruhme, no cuenta con un departamento de marketing en sí, pues solo son dos socios los que forman la empresa. Es por ello que considera que es más necesario realizar un plan de marketing a una empresa que no cuenta con los recursos y conocimientos suficientes para ello, más que a una empresa que sí los tiene. Hay que tener en cuenta que Gruhme no cuenta con un elevado presupuesto para mejorar su marketing, por lo que se realizará un plan ajustado al presupuesto indicado por el propietario.

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo anterior, el presente trabajo consta de seis apartados principales. Aparte de este, en el segundo apartado se desarrollará el marco teórico, el cual incluye la explicación de los diferentes conceptos y herramientas sobre los objetivos estratégicos empresariales y de marketing, así como su importancia para la elaboración del plan. Seguidamente, se aplicarán empíricamente los conceptos abordados en el marco teórico, teniendo en cuenta el contexto y condiciones en las que la empresa se encuentra. En el siguiente apartado se desarrollará un plan de acción que especifique cómo debe actuar Gruhme para alcanzar sus objetivos principales. Este apartado no solo incluye la formulación y evaluación de los objetivos estratégicos con sus respectivas tácticas, sino que también presenta una elaborada programación que la empresa puede seguir en el periodo 2017-2019 para lograr lo propuesto. Finalmente, existe un apartado dedicado a la conclusión del proyecto propuesto y otro último que recoge las referencias bibliográficas utilizadas para la realización del presente trabajo.

Para cerrar esta introducción, resaltar que con la realización del presente trabajo fin de grado se pretende alcanzar las competencias establecidas para el mismo en la memoria de verificación del Grado en Administración y Dirección de Empresas, a saber: capacidad para aplicar los métodos y técnicas de dirección y organización de empresas, y capacidad de aplicar una visión conjunta (conocimientos y habilidades) para resolver problemas concretos, sea en el ámbito profesional, sea en el de investigación.

2. Marco teórico: la planificación en la empresa y el plan de marketing

2.1. El objeto de estudio

El paso fundamental antes de realizar un buen plan estratégico y de marketing es conocer la empresa para la cual se va a realizar el estudio. Para ello, es muy útil realizar una primera aproximación con el estudio de su identidad. Este es un primer análisis muy general cuyo objetivo es determinar el tipo y características fundamentales de la empresa. Siguiendo el modelo propuesto por Guerras y Navas (2007, p. 201), se pretende tener una imagen global de la empresa en base en su naturaleza y condiciones para entender mejor el soporte estratégico fundamental para su actuación competitiva. Algunas de las características básicas que se consideran para conocer la identidad de la empresa son: la edad y tamaño de la empresa, su

campo de actividad, el tipo de propiedad, el ámbito geográfico en el que actúa y su estructura jurídica.

Además de la consideración de estos factores, es necesario conocer los objetivos que se propone el propietario de la empresa con la implementación del plan, para saber qué pretende conseguir la empresa, en qué horizonte temporal y con qué requisitos.

2.2. Análisis estratégico

2.2.1. Análisis del entorno de la empresa

Antes de estudiar el entorno de la empresa, es necesario conocer su significado. Según Iborra et al. (2014, p. 94) el entorno podría definirse como todos aquellos factores estratégicos que, siendo externos a una empresa, pueden llegar a influir sobre sus resultados. Las consecuencias que un factor estratégico puede tener pueden ser positivas (suponiendo una oportunidad para la empresa) o negativas (representando una amenaza).

Para realizar un buen análisis de la situación externa de la empresa, es conveniente dividirla en dos partes: su entorno general y su entorno específico.

El entorno general

Existe un conjunto de variables que se caracterizan por no ser controlables por las empresas pero sí por tener la capacidad de influenciar su actividad; estas son las que definen el entorno externo general de la empresa (Thompson, 1976). Según Johnson y Scholes (1996), para conocer estas dimensiones se realiza el denominado análisis PEST, que se encarga de estudiar cada una de las variables (político-legales, económicas, socioculturales y tecnológicas) que delimitan el marco general en que las empresas se van a desenvolver. De cada dimensión se podría destacar lo siguiente:

- Dimensión político-legal: En cuanto a los factores políticos, se refiere, entre otros, a aquellos asociados a la clase política que pueden determinar la actividad de la empresa en el futuro (Parada, 2013). Algunos son: las diferentes políticas de los gobiernos locales, nacionales, continentales e incluso mundiales, las relaciones entre los países, las subvenciones públicas, las modificaciones en los tratados comerciales, etc. Con respecto a los factores legales, estos se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con el sector del caso de estudio, a la cual pueden afectar. (Parada,

2013). Se tendrán que tener en cuenta cuestiones como las relacionadas con las leyes sobre empleo, salud y seguridad laboral, la existencia de sectores protegidos o regulados, las condiciones de las licencias, etc.

- Dimensión económica: “[...] el entorno económico es cada vez más complejo, dinámico y hostil debido a la internacionalización de la economía” (García y López, 1998). Algunos de los principales factores que configuran el entorno económico según García y López (1998), y que por tanto podrían afectar a la actividad económica de las empresas, son: la inflación y sus tasas de variación, el tipo de cambio de la moneda, si existe déficit público, la tasa de paro existente, el Producto Interior Bruto (PIB), el ciclo económico de la economía internacional y nacional, etc. Es fundamental que las empresas conozcan bien estos factores y estén al tanto de sus variaciones, pues la economía puede cambiar de un momento a otro (positiva o negativamente) y podría afectar a la planificación de las empresas (Richards, 2016).
- Dimensión sociocultural: Es el conjunto de variables de naturaleza social y cultural que pueden afectar a las empresas del sector de un determinado país. Según Iborra et al. (2014, p. 97), este conjunto incluye variables de corte demográfico (evolución de la población, tasas de natalidad y mortalidad o evolución de la emigración e inmigración), variables que implican cambios sociales (cambios en el nivel educativo o en el estilo de vida de la sociedad) y variables que implican cambios culturales (aparición de nuevos valores o cambios en comportamientos que se pasen a considerar aceptables).
- Dimensión tecnológica: “Este punto es más complejo, puesto que, aunque los cambios tecnológicos siempre han existido, la velocidad con la que se producen hoy día es realmente vertiginosa” (Parada, 2013). Según Parada (2013) es imprescindible ser conscientes de que las tecnologías pueden cambiar la sociedad en un futuro y hay que pensar en cuestiones como: la inversión en I+D de los países en los que se va a actuar, las nuevas formas de producción y distribución, la aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la empresa que puedan provocar innovaciones o cambiar las reglas de un sector, los agentes que promueven la innovación de las TIC, etc.

El entorno específico

El entorno específico es el conjunto de factores que afectan de manera directa a las empresas de un sector (Mateo, 2007, p. 25). A diferencia del entorno general, en este entorno la empresa sí tiene capacidad de actuación. El modelo de Porter (1982), conocido como el modelo de las cinco fuerzas, constituye un mecanismo de análisis estándar para conocer, entre otros aspectos, el grado de atractivo de una industria así como sus oportunidades y amenazas. Estas cinco fuerzas son las siguientes:

- Intensidad de la competencia actual: La primera de las fuerzas del modelo de Porter hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria. La intensidad de la competencia es, según el modelo de Porter (1982), el resultado del número de competidores existentes, su diversidad y el equilibrio entre ellos (industrias concentradas o fragmentadas), el ritmo de crecimiento de la industria (dependiendo de su ciclo de vida), las barreras de salida de la industria (tales como las restricciones sociales o gubernamentales, los costes fijos de salida, las interrelaciones estratégicas), la diferenciación de los productos, etc.
- Amenaza de competidores potenciales: Los competidores potenciales son básicamente las nuevas empresas que quieren entrar a operar en una industria, que cuanto más atractiva sea, más competidores potenciales existirán. La entrada de estos nuevos competidores dependerá en un primer momento de las barreras de entrada que existan en el mercado. Algunas de estas podrían ser, para los nuevos competidores, las desventajas en costes diferentes de las economías de escala, la diferenciación de productos y economías de escala y alcance que tengan los competidores actuales, la necesidad de elevadas inversiones iniciales, el difícil acceso a los canales de distribución, y otras muchas barreras más a las que deberán hacer frente los nuevos competidores con sus recursos y capacidades. Además, la reacción de los competidores establecidos podría ser otro factor que afecte a la entrada de nuevos competidores, pues podrían ser disuadidos de no seguir con el proceso de entrada por las dificultades presentadas. Es imprescindible conocer esta amenaza, si existiese, para tener capacidad de aminorarla siempre que estuviera en mano de la competencia actual.

- Amenaza de productos sustitutivos: Los productos sustitutivos son aquellos que cubren las mismas necesidades del cliente que el que ofrece la industria. Cuantos más productos sustitutivos existan, menor será el grado de atractivo del sector, pues existirá mayor competencia y, para algunas empresas, supondrá un problema hacer frente a ella. También se presentarán costes de cambio para establecer productos alternativos y, en algunas ocasiones, será necesaria la modificación de los precios en relación con los de la industria.
- Poder negociador de los proveedores: podría definirse como la capacidad que tienen los proveedores de imponer condiciones a su favor en las transacciones que realizan con las empresas. Los proveedores tendrán más poder negociador en casos como: que se hagan compras de pequeños volúmenes, que los productos sean diferenciados, que existan altos costes de cambio, amenaza real de integración hacia adelante, que no existan productos sustitutivos, que el proveedor tenga información total del producto, y otros muchos factores que afectan positivamente, mejorando su poder negociador, o al contrario.
- Poder negociador de los clientes: El poder negociador de los clientes podría definirse igual al de los proveedores. Al igual que para estos últimos, a medida que su poder de negociación sea mayor, el atractivo de la industria disminuye. Algunos de los factores que afectan positivamente al poder negociador de los clientes pueden ser: bajos costes de cambio, amenaza real de integración hacia atrás, que existan productos sustitutivos, que el producto sea poco importante para el cliente, que el cliente tenga información total del producto, etc.

El análisis de los competidores

Analizar bien a los competidores es un estudio imprescindible a realizar cuando se tiene una empresa. Sea cual sea el tamaño del negocio, es fundamental identificar tanto a los competidores más destacados como las tendencias del mercado que estos siguen. Según un artículo de Infoautónomos (2010), es importante analizar la competencia porque con ello será fácil detectar elementos con los que diferenciarse y saber cuál es la forma más adecuada para hacerles frente. El artículo de Infoautónomos (2010) señala también que analizar a los competidores permite encontrar oportunidades de negocio, pues quizá se identifique un nicho de mercado en el que estaría bien operar por estar mal atendido por la competencia.

El análisis de los competidores comprende dos actividades principales. De acuerdo con el modelo para el análisis de los competidores de Grant (2006, pp. 160-165), en primer lugar es necesario recoger información acerca de los competidores. Esta información es la información pública disponible sobre los competidores con la cual se podrían conocer en líneas generales sus fortalezas y debilidades. Posteriormente, se elaborará un estudio para poder comprender a los competidores y ser capaces de predecir su comportamiento para identificar su estrategia actual, sus objetivos, sus percepciones y sus recursos y capacidades. Con esto, las empresas serán capaces de saber a quiénes se enfrentan, cómo reaccionarían ante las estrategias propias, pero sobre todo, conocer cuáles son sus estrategias (por ejemplo de precios) para definir las suyas propias.

El análisis de los consumidores

“El análisis del consumidor consiste en el análisis de las necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra y demás características de los consumidores que conforman el mercado objetivo” (Crecenegocios.com, 2013).

Para este análisis se segmenta el mercado en grupos para posteriormente definir el público objetivo y pasar a conocer su perfil demográfico, saber qué tendencias siguen, en qué se basan para elegir una marca u otra, y otros muchos factores desde un enfoque económico, psicológico y sociológico (Territoriomarketing.es, 2016).

2.2.2. Análisis de la situación interna

El análisis interno se realiza para identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para poder desarrollar su actuación competitiva (Guerras y Navas, 2007). Existen diferentes técnicas de análisis. A continuación se especificarán algunas de las principales técnicas para conocer los aspectos internos de la empresa con los que se abordará posteriormente el estudio práctico del caso.

Tipología de la cultura de la empresa

Estudiar la *red cultural* de la empresa con base en la teoría de Johnson et al. (1992) es conveniente para estudiar la cultura organizacional existente y para estudiar cómo la empresa quiere que sea en un futuro. Se compararían ambos escenarios y se conseguiría al final una cultura de alto rendimiento.

La *red cultural* identifica seis elementos que ayudan a conocer lo que Johnson et al. (1992) denominan el "paradigma" del entorno de trabajo, el cual lo componen la misión, visión y objetivos definidos por la empresa. Estos elementos son:

- Los sistemas de control que suponen las formas en que se controla la organización (sistemas financieros, sistemas de calidad y recompensas).
- La estructura organizacional definida por el organigrama.
- Las estructuras de poder, las cuales vienen definidas por los cargos que tienen mayor cantidad de influencia en las decisiones, operaciones y dirección estratégica.
- Los símbolos, que son las representaciones visuales de la compañía, incluyendo logotipos y los códigos de vestimenta formal o informal, si existiesen.
- Los rituales y rutinas, que vienen definidos por las acciones diarias que determinan lo que ocurre en una situación dada o lo que se espera que ocurra.
- Las historias y mitos, que suponen eventos pasados o lo que se dice de la empresa dentro y fuera de ella.

En definitiva, estos elementos son los que influyen en el paradigma cultural de la empresa y es conveniente estudiarlos para saber si es posible mejorar en un futuro.

Tipología estratégica

Es conveniente conocer la tipología estratégica de la empresa para conocer más acerca de las decisiones que definen su relación con el entorno. Con base en la teoría de Miles et al. (1978), las organizaciones dan respuesta al ciclo adaptativo a través de uno de los siguientes patrones estratégicos:

- El defensor: empresa con un estrecho campo de producto-mercado. La alta dirección no busca nuevas oportunidades fuera de su negocio, dedica la mayor parte de su atención a mejorar la eficiencia.
- El analizador: en entornos estables, las organizaciones operan rutinariamente a través de estructuras y procesos formalizados buscando cómo mejorarlos con el tiempo. En entornos turbulentos, la dirección vigila estrechamente la competencia para adoptar ideas adaptativas a las circunstancias.

- El prospector: empresas que buscan nuevas oportunidades y experimentan con tendencias emergentes. Son los creadores del cambio e incertidumbres en su industria.
- El reactor: son empresas con poca consistencia de estrategia-estructura. Perciben cambios e incertidumbres de su entorno pero son incapaces de responder eficazmente ante ellas.

El estudio del marketing mix

Estudiar el marketing mix de una empresa permitirá conocer los elementos clave con las que esta logra influenciar la decisión de compra del cliente. Es un mecanismo para conocer más sobre la situación interna de la empresa, pues se conocen las características fundamentales de los productos (o servicios) que se ofrecen, sus respectivos precios, su forma de distribución y sus métodos de promoción. Estos elementos son los definidos por McCarthy (1964) en su teoría de las 4P.

Producto (o servicio): Es lo que la empresa ofrece al mercado para intentar satisfacer las necesidades que los consumidores demandan. Los productos tienen un ciclo de vida definido por la duración de su éxito entre los consumidores y la competencia. El producto suele contar con elementos que le aportan un valor agregado como son las garantías, los servicios adicionales, el empaquetado, etc. Al estudiar el producto de una empresa es aconsejable hacer un análisis de su cartera de productos, pues con base en la teoría desarrollada en la década de los años 70 por The Boston Consulting Group, la empresa elige si es mejor invertir o retirarse del mercado. Esta teoría consiste en colocar a los productos de la empresa en una matriz compuesta por dos ejes: un eje vertical que corresponde al ritmo de crecimiento del mercado y un eje horizontal que ilustra la cuota de participación relativa en el mercado. “Este estudio proporciona múltiple información acerca de las decisiones de inversión, tanto a nivel financiero, marketing o incluso logístico” (Ruiz, 2012). Según la posición en la que estén los productos o unidades de negocio colocados, se podrá definir al negocio como:

- “estrella”: Gran crecimiento y gran participación de mercado.
- “vaca lechera”: Bajo crecimiento y alta participación de mercado.
- “interrogante”: Gran crecimiento y poca participación de mercado.

- “perro”: No hay crecimiento y la participación de mercado es baja.
- Precio: El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Es considerado un elemento flexible, ya que a diferencia de los productos, se puede modificar rápidamente.
- Distribución: Los canales de distribución hacen posible el flujo de los productos, a través de los intermediarios y hasta el consumidor. Este elemento es fundamental, pues habla del momento y las condiciones en que el producto llega a manos del cliente, pudiendo significar una ventaja competitiva para las empresas.
- Promoción: Consiste en las actividades de comunicación, información y persuasión al cliente sobre la empresa y los productos o servicios que ofrece. Las empresas deben comunicar las ventajas de su oferta y convencer a los clientes de adquirirla a través del uso correcto de herramientas como la publicidad, la promoción de ventas, la fuerza de ventas, relaciones públicas y comunicación interactiva (como internet).

Posición competitiva

Porter (1985) define la ventaja competitiva como el valor que la empresa es capaz de crear para sus clientes sobre sus productos, es decir, la cantidad que los compradores estarían dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporcione. Si este valor es superior a los costes de producción, se dice que el producto es competitivo. Para comparar las posiciones que ocupan las empresas en cuanto a su ventaja competitiva, se puede crear un mapa de posicionamiento con base en la matriz de posición competitiva-atractivo de la industria desarrollada por McKinsey Consulting y General Electric (1970), en el cual se tengan en cuenta dos variables que los clientes consideren importantes en este sector. Según la posición comparativa de la empresa caso de estudio con el resto, se podría determinar si su posición puede convertirse en una debilidad o una fortaleza para la empresa.

2.2.3. Resumen DAFO

El resumen DAFO es una recapitulación de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar las principales conclusiones que se derivan del mismo (Guerras y Navas, 2007). En la matriz se presentan los puntos fuertes y débiles de la organización, así como las oportunidades y amenazas que provienen del entorno de

la empresa, tanto general como específico. Con esta matriz, se consigue una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa, con el posterior objetivo de diseñar los mejores objetivos estratégicos según las metas que pretenda alcanzar la empresa.

2.3. Plan estratégico

2.3.1. Misión y visión de la empresa

El primer paso para formular el plan estratégico es conocer la misión y visión de la empresa, de tal forma que ayude a sentar las bases para comprender mejor la dirección del estudio.

La misión podría explicarse como la definición de por qué y para qué existe una organización, es decir, a qué se dedica la empresa. Según un artículo escrito por Thompson (2006), la misión define tres aspectos clave:

- 1) Lo que la empresa pretende cumplir en el entorno en el que actúa.
- 2) Lo que pretende hacer dentro de él.
- 3) Para quién lo va a hacer.

Por otro lado, la visión, tal como la define Fleitman (2000), es el camino al cual se dirige una organización en un largo plazo que sirve como orientación para las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad. Esta, está relacionada con la imagen de futuro a la que aspira la empresa.

2.3.2. Formulación de objetivos estratégicos: matriz DAFO

La matriz DAFO es un una herramienta muy útil que permite desarrollar los mejores objetivos estratégicos basadas en el análisis realizado y según las necesidades de la empresa. Según MeCoach (2012), existen cuatro tipos de posibles objetivos estratégicos, las cuales se explicarán a continuación:

- a) **Objetivos estratégicos de fortalezas y oportunidades:** Usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

- b) Objetivos estratégicos de debilidades y oportunidades: “En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades” (MeCoach, 2012, sin página). Es por ello que en la matriz DAFO se formulan estrategias que permitan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- c) Objetivos estratégicos de fortalezas y amenazas: Son estrategias que aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las amenazas externas.
- d) Objetivos estratégicos de debilidades y amenazas: Este tipo de estrategias pretende plantear tácticas defensivas que disminuyan las debilidades internas y eviten las amenazas del entorno. Si una organización enfrenta muchas amenazas y debilidades, quizá tendría que luchar por la supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Según MeCoach (2012), el propósito de este paso consiste en generar Objetivos estratégicos alternativos viables para finalmente seleccionar los más adecuados para su aplicación.

2.3.3. Evaluación y selección de objetivos estratégicos

Una vez planteadas las distintas opciones estratégicas disponibles, se debe elegir la o las más adecuadas para su adopción y puesta en marcha. El proceso de evaluación y selección consta de tres etapas, en las que se aplican los criterios de evaluación elegidos. Según su resultado, se aceptará o rechazará una alternativa estratégica. Estas fases son adecuación, factibilidad y aceptabilidad (Faulkner y Bowman, 1995; Johnson et al., 2011). Según Navas y Guerras (2007), estos criterios pueden servir también para la etapa de control estratégico, especialmente si algunos de los elementos del análisis estratégico se han modificado. A continuación se explicarán los tres criterios, los cuales serán aplicados para el caso de estudio.

- Criterio de adecuación: Evalúa cómo cada opción estratégica podría plantear la situación identificada en el análisis estratégico (DAFO). Las opciones estratégicas que cumplan este criterio deberán tener en cuenta todas las cuestiones clave de la situación que se intenta abordar, es decir, tendrá que ser capaz de aprovechar las fortalezas de la organización y las oportunidades externas para reducir las debilidades internas y las amenazas del entorno.

Asimismo, este criterio trata de comprobar cuánto se acercan las opciones estratégicas a contribuir al cumplimiento de la misión y objetivos de la organización.

- Criterio de factibilidad: Este criterio valora la consistencia y ajuste organizativo de las opciones estratégicas con respecto a la organización. También estudia la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios para el éxito del o objetivo estratégico. En definitiva, este criterio pretende conocer el grado de posibilidad de implantación de las opciones estratégicas.
- Criterio de aceptabilidad: Mide las consecuencias de adoptar un determinado objetivos estratégicos, es decir, si los resultados son aceptables o no para la empresa y para sus *stakeholders*. Este criterio es el más subjetivo de los tres, pues depende de las expectativas de los grupos de interés. Es por ello que se debe identificar previamente para quién deben ser aceptables los resultados hallados.

2.3.4. Formulación de tácticas de marketing

El siguiente paso fundamental es empezar a hacer tangible el plan de marketing estratégico. Los objetivos estratégicos se implementarán a través de las tácticas, las cuales aportan mayor detalle a la consecución de los objetivos estratégicos. “El plan táctico debe integrarse en el plan estratégico y realizar el plan estratégico. Y debe hacerlo con objetivos precisos, factibles” (Sancho, 2013, sin página). Estas tácticas implementadas son las que posteriormente se controlarán para evaluar si se han conseguido los objetivos propuestos.

2.3.5. Implementación y control

Según Schendel y Hofer (1979), la implementación podría definirse como “el ejercicio de control para asegurar que las opciones estratégicas prioritarias tomen forma”. La implementación es una parte complementaria esencial del proceso de planificación estratégica (Lorette, 2016). Definir un buen plan de implementación es tan importante, o incluso más importante, que crear objetivos estratégicos adecuados. Mediante una implementación eficaz, una empresa puede lograr ventajas competitivas, pues podría tener estrategias similares a las de otras empresas pero ganar en el mercado gracias a una mejor ejecución (Kotler y Armstrong, 2003).

Según Guerras y Navas (2007), uno de los factores claves para que la implementación tenga éxito es la definición del horizonte temporal. Es muy importante definirlo previamente y especificar qué objetivos y tácticas respectivas se propondrán para cada momento, pues si no se adecúa a la necesidad de cambio estratégico puede suponer el principal factor de fracaso de la implantación.

Por tanto, una vez los objetivos estén definidos y los recursos y objetivos estratégicos estén claros, se puede pasar a organizar las acciones en un calendario, adaptándolo a las fechas fijadas para el cumplimiento de cada objetivo (Barandiaran, 2015).

Dado que durante la implementación del plan pueden presentarse muchas situaciones, el departamento de marketing debe mantener un control constante. Esto implica evaluar los resultados obtenidos y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos (Kotler y Armstrong, 2003). Schendel y Hofer (1979) afirman que “[...] el control estratégico se centra en la cuestión dual de si la estrategia se está implementando como se planificó y si los resultados generados por la estrategia son los deseados”. Es aconsejable fijar unos parámetros de medición o unas KPI's para medir el nivel del desempeño del proceso e indicar el rendimiento de los procesos para alcanzar finalmente los objetivos propuestos (Sancho, 2013).

3. Aplicación empírica al caso de estudio

3.1. Metodología

Para el desarrollo del plan ha sido necesario acudir a fuentes tanto primarias como secundarias. En la elaboración del marco teórico, la autora ha reunido información de fuentes secundarias, entre las cuales se incluyen las páginas de internet con información teórica acerca de la elaboración de un plan estratégico y táctico de marketing, múltiples artículos en revistas científicas digitales relacionadas con la rama de la estrategia empresarial, algunos libros digitales y manuales especializados en dirección estratégica y en planes de marketing, etc. Llegar a estas fuentes ha sido trabajo de investigación propia, y en algunos casos, obtenidas de referencias en las bibliografías de los documentos leídos. Para el estudio del caso en sí, se ha precisado de fuentes internas primarias, es decir, información de primera mano facilitada directamente por Robert Hallmark, el propietario de la empresa, a través de una entrevista personal con él. Este tipo de información era necesaria para realizar el análisis de la empresa objeto de estudio y el posterior plan de marketing, pues también

era necesario saber hacia qué dirección dirigir el plan según las necesidades de la empresa. Por último, el apartado del plan de acción es de elaboración propia íntegramente, con el apoyo de los conocimientos de estrategia empresarial y de marketing adquiridos a lo largo de la etapa universitaria.

3.1.1. Contexto de aplicación: la empresa Gruhme

Como se ha especificado en apartados anteriores, el contexto sobre el cual se desarrolla el caso es el sector de los perfumes. Como es un sector orientado a la satisfacción y bienestar personal de las personas, es muy importante realizar un plan de marketing adecuado para llegar al cliente de la forma en la que este lo requiera, cubriendo las necesidades que este busque con los productos ofrecidos.

El caso de estudio es la empresa Gruhme. Gruhme, pronunciado "Grum", un nombre comercial de "Gruhme UK Limited", es una empresa británica, privada e independiente, que fue fundada en 2013 por Robert Hallmark. Gruhme se dedica a la elaboración de finas fragancias, abarcando exclusivamente el sector del cuidado personal masculino. Por esto mismo, y a diferencia de las marcas de perfumes más populares en el mercado en la actualidad, Gruhme comercializa productos diseñados específicamente para un usuario final masculino. Trabaja únicamente con proveedores británicos para todas las etapas de la elaboración y venta del producto. Actualmente, vende los productos en su página web y a través de algunos minoristas independientes. A continuación se muestra una tabla con los datos corporativos principales, extraídos de la web oficial de la empresa. Como se comentó en el marco teórico, esta primera aproximación para el estudio del ámbito interno se realizará siguiendo el formato propuesto en por Navas y Guerras (2007).

Tabla 1: La identidad de la empresa

Datos corporativos	
Etapa de la empresa	Emergente: fue fundada en 2013
Tamaño	Pequeña. De 1 a 10 empleados con Robert Hallmark como único administrador, accionista y director ejecutivo de la marca.
Campo de actividad	Venta al por menor de perfumes masculinos.
Tipo de propiedad	Propiedad privada concentrada en un socio.
Estructura jurídica	Sociedad Limitada
Ámbito geográfico	Local (en Birmingham)

Fuente: Guerras y Navas (2007) - elaboración propia a partir la página web oficial de Gruhme

Gruhme comercializa tres productos principales en la actualidad. Estos son dos tipos de fragancias y un kit de afeitado, el cual incluye también una de las fragancias. Los productos se conocerán y estudiarán a lo largo del proyecto.

Objetivos de marketing previos

En la entrevista realizada a Hallmark, este indica que se propone unos objetivos de cara al futuro. Son los objetivos establecidos, con anterioridad al estudio que la autora va a realizar. Por tanto, a continuación se especificarán estos objetivos para tener en cuenta lo que Hallmark se propone en primera instancia para Gruhme, y posteriormente con el estudio, se conocerán los objetivos que la autora considera más adecuados, según las necesidades detectadas. A continuación se muestran los objetivos iniciales que se pretenden alcanzar con el plan de marketing:

- Mantener una relación más cercana con los actuales clientes (más de 35) y construirla con un sector más joven, ganando una mayor cuota de mercado del sector de los perfumes en el Reino Unido.
- Dirigir las promociones a usuarias femeninas, aunque no se dirija a ellas, para aumentar las ventas a través de un comprador que no sea la venta directa al hombre.
- Ampliar la gama de productos.
- Construir una reputación de la marca mediante la muestra de sus valores y cultura al cliente, para conseguir ser el “top of mind” del mercado de las fragancias en el Reino Unido a medio-largo plazo.

Hay que destacar que Hallmark solicita la creación de este plan de marketing para implementar los objetivos estratégicos y tácticas con un presupuesto de 5.000£ (aproximadamente 6.280€).

3.2. Diagnóstico de la situación externa

3.2.1. Análisis del entorno general

A continuación se procede a realizar el análisis del entorno general de la empresa Gruhme a través del análisis PEST.

Dimensión Político-legal

En Reino Unido predomina la monarquía constitucional y reino de la mancomunidad. El país es reconocido por contar con uno de los mejores gobiernos en términos de eficacia, aplicación de las normas y control de la corrupción. Esto supone, entre otras cosas, un elevado control sobre aquellas empresas con actitudes inmorales en cuanto a negocios ilícitos. El Reino Unido forma parte del G-8 y se beneficia de fuertes

relaciones con sus antiguas colonias y con EE.UU., lo cual le aporta una buena posición global. En la actualidad mantiene también una buena relación con China que, en los últimos tiempos, ha invertido grandes cantidades de dinero en servicios financieros e infraestructuras, entre otros destinos.

Cabe destacar el último acontecimiento sucedido en el país. El pasado 23 de junio se organizó un referendo en el cual se planteaba si Reino Unido debía seguir siendo parte o no de la Unión Europea. Tras un ajustado recuento de los votos, los resultados oficiales mostraron que hubo 17.410.742 votos a favor del *Brexit (Britain exit)* (BBC, 2016a). Esto ha causado un gran terremoto político, pues no solo supone grandes cambios para el país, sino para el resto de los países implicados. Algunos de los primeros cambios en esta etapa han sido, por ejemplo, el anuncio de dimisión del primer ministro británico David Cameron, la caída repentina de la libra esterlina a su nivel más bajo desde 1985, la declaración de la ministra principal de Escocia que pretende un segundo referendo de independencia para poder seguir en la UE, etc. (BBC, 2016b). Todavía no es posible saber cómo irán aconteciendo los hechos; lo que sí está claro es que, por lo pronto, esto supone una amenaza para el Reino Unido en términos de incertidumbre política.

Debido a su posición política y su apoyo a EE.UU., el Reino Unido está amenazado por grupos terroristas en la actualidad, según las noticias sobre las que informan los medios de comunicación.

Con respecto al mercado de las fragancias, en Reino Unido está controlado por la Asociación Internacional de Fragancias (IFRA). Esta asociación se encarga de controlar los problemas de salud relacionados con el uso de los perfumes. Es por eso que existe una fuerte regulación con respecto a ciertos ingredientes que está prohibido utilizar. De hecho, los perfumes son conocidos como el humo de cigarro “de segunda mano”, es decir, como un producto con efectos similares al de un cigarro, pero aun peor. De acuerdo a un estudio de Environmental Working Group en Nelson (2015), los perfumes contienen una sustancia llamada ftalatos que puede llegar a producir diabetes, obesidad, cáncer de mama y daños al hígado. Es por tanto muy importante la calidad de los ingredientes de los perfumes, pues deben cumplir con las normas de seguridad establecidas para el sector, para no suponer una amenaza para las empresas. Es importante estar al día de las novedades que afectan a este tema por

si en un futuro se encuentran ingredientes en los perfumes que puedan ser perjudiciales y todavía no se conozcan.

Dimensión Económica

El Reino Unido está considerado como una de las economías más grandes de Europa, con un PIB per cápita muy elevado, con cifras mayores que el promedio de la OCDE (IndexMundi, 2014). Es el principal país exportador de productos manufacturados, combustibles, productos químicos, alimentos, bebidas y tabaco. El Reino Unido podría considerarse como un país con buena viabilidad para los negocios. De hecho, es uno de los países del mundo que presenta un mayor crecimiento de la economía, promoviendo la inversión desde el interior y el exterior.

El endeudamiento del país, en general, se convertirá en un problema en los próximos años. De hecho, si esto no se resuelve, lo llevaría de vuelta a la situación de crisis de 2007. Aunque cabe destacar que la recuperación de la economía y el aumento del empleo han conducido a la mayor confianza en la actitud de los consumidores hacia el gasto.

El ingreso del hogar ha aumentado cada año desde 2010, promoviendo una gran oportunidad para el sector de la perfumería, que aunque no esté considerado como producto de primera necesidad, es muy demandado para el sector de los regalos, y en general, lo que ha permitido a este sector seguir en una posición fuerte durante este tiempo (KeyNote, 2015).

Durante la recesión económica, las empresas enfrentaron cierres y pérdidas de empleo, y los despidos eran abundantes, con un desempleo brusco de 1,59 millones de personas en 2012. Según el estudio realizado por la Oficina para Estadísticas Nacionales de Reino Unido (Office for National Statistics) en 2015, dicho año había aproximadamente 1,77 millones de parados (970.000 hombres y 803.000 mujeres). La tasa de desempleo sigue siendo más alta que las tasas de los años anteriores a la recesión.

Dimensión Sociocultural

El Reino Unido cuenta con una población de unos 63,75 millones de personas, cuya esperanza de vida es de 80 años aproximadamente. Los hombres constituyen la parte minoritaria de la población del Reino Unido (49,2% de la población total). Pero la

población masculina ha tenido un crecimiento más rápido en comparación con la población femenina, en los últimos cinco años. Esto ha proporcionado una base más amplia para el público objetivo del sector de la perfumería y cosméticos masculinos en el Reino Unido (KeyNote, 2015), y para otros sectores enfocados al público masculino también. De hecho, según un estudio realizado por Euromonitor (2015), el 61% de los compradores de fragancias en Reino Unido son hombres, aumentando a 70% de 16-44 años, en comparación con el 52% de los hombres entre 45-64 años.

Uno de los futuros desafíos que se propone el país es evitar la pobreza infantil y otro tipo de desigualdades. De hecho, aunque se trata de un país con una situación económica estable, presenta algunas desigualdades como contar con más de 3,7 millones de niños que viven por debajo de la renta nacional desde 2013-2014 (CPAG, 2016). Por otro lado, el aumento de la desigualdad de la tercera edad es un riesgo futuro que podría repercutir en la estabilidad del país en unos pocos años.

Con respecto a los hábitos de vida del país, es importante contar con las tendencias de mercado actuales, las cuales pueden significar puntos muy favorables o muy desfavorables para las nuevas empresas, en todos los sectores. En el sector de la perfumería, específicamente, las tendencias han ido variando con los años, y en la actualidad, se puede considerar que las más novedosas son las siguientes:

1. Numerosas aperturas de tiendas en Reino Unido especializadas en perfumes difíciles de encontrar, como marcas extranjeras.
2. La moda de llevar barba está afectando de manera negativa al sector del afeitado. Si Gruhme quiere hacer kits de productos en los que vender sus fragancias junto a otros productos, debería apostar por otros complementos, pues una maquinilla de afeitado puede no ser del todo demandada en esta época de moda de las barbas.
3. Hoy en día la diferencia de género intenta verse como algo menos evidente, promoviendo la igualdad en todos los ámbitos. Esto ha hecho que el mercado de perfumes y cosméticos demande productos de olores unisex. Está de moda introducir la frescura de las esencias femeninas en colonias masculinas, por ejemplo.

Dimensión Tecnológica

Hasta hace unos años, el Reino Unido no era conocido por sus actividades de I+D, pero con el tiempo, el país ha invertido en ello y ahora cuenta con reconocida calidad y solidez de su ciencia e innovaciones.

El país sufre de escasez de personal de I+D. Sin embargo, el gobierno británico pretende desarrollar este sector y está proporcionando ayudas económicas si el proyecto se considera fructífero para un futuro. Además, en relación con el sector de la perfumería, las condiciones tecnológicas y avances en investigación de nuevos ingredientes que se está llevando a cabo hoy en día, promueven la mejora de la creación de los perfumes, desarrollando aún más el sector y optimizándolo.

3.2.2. Análisis del entorno específico

Se realiza a continuación un análisis estratégico del sector basado en la teoría de las cinco fuerzas de Porter (1982), ya explicada en el marco teórico. Para el estudio, la autora se ha apoyado en un informe sobre las fragancias en el Reino Unido realizado por MarketLine (2015).

Intensidad de la competencia actual

En la actualidad, el sector cuenta con numerosas empresas muy diversificadas, en términos de productos y geográficamente hablando, aspectos que aumentan la rivalidad en el mercado. Además, el ritmo de crecimiento del sector es un aspecto muy importante, pues por ejemplo, en 2014, el volumen de venta de las fragancias en Reino Unido aumentó un 4% en términos de valor actual, y el segmento de lujo (o Premium) aumentó en un 1% (Mintel, 2015).

La mayoría de las empresas poseen instalaciones de producción con elevados costes fijos. La necesidad de desprenderse de esos activos al salir del mercado es una barrera de salida que incrementa la rivalidad.

Por otra parte, la industria de las fragancias está reconocida por sus buenas estrategias de marketing a la hora de promocionarse. Las empresas se aprovechan del nombre de sus productos que han tenido éxito, para por ejemplo seguir generando nuevos productos con esas mismas marcas, y demostrar que van en la misma línea que las anteriores, con la misma diferenciación por calidad. Esto disminuye la rivalidad.

En general, la rivalidad en el mercado de las fragancias se considera moderada.

Amenaza de competidores potenciales

Es importante contar con la importancia de la diferenciación en el sector. Ser considerado como único, o al menos diferente, es una barrera para otros competidores potenciales, a los cuales les será difícil estar a la altura desde que empiezan su actividad en el mercado. Para este sector, ejemplos de diferenciación podrían ser la venta de los perfumes pero con algún producto complementario, como puede ser una crema para el cuerpo o cara, o un diseño del producto visualmente atractivo. La publicidad es también un aspecto muy importante en este mercado, pues para transmitir lo que un perfume ofrece no se puede enseñar su característica principal (el olor), sino que hay que recurrir a otros recursos para atraer a los clientes. Es por eso que hay que mantener la promoción siempre al gusto de los clientes y actualizada, pues los usuarios finales suelen abandonar perfumes viejos por la novedad de una nueva fragancia. Esto obliga a las marcas a seguir de cerca las tendencias para mantener el público, sin tener tiempo inactivo de trabajo entre promociones.

Además, la elevada inversión necesaria para lanzar una nueva fragancia al mercado es una de las barreras de entrada más obvias, pues son necesarios muchos fondos para poner en marcha la producción, distribución y publicidad del perfume, y que tenga éxito.

En cuanto al proteccionismo por parte del gobierno de Reino Unido, con métodos como licencias para operar, por ejemplo, no es existente en este sector. Este está liberalizado, por tanto, en estos términos no se considera que exista barrera de entrada.

Como resultado, la amenaza de nuevos participantes en el mercado de las fragancias se podría considerar moderada, pues existen barreras suficientes para que se considere relativamente difícil y disuasorio su acceso, pero también depende de los recursos y capacidades de los nuevos competidores, aunque para estas nuevas empresas sea fácil la entrada al mercado por la falta de proteccionismo que hay.

Amenaza de productos sustitutivos

Hoy en día muchos productos de higiene personal pueden convertirse en productos sustitutivos, pues no solo proporcionan una fragancia junto con la propiedad principal

que ofrecen, sino que tienen un precio menor al de los perfumes. Estos productos aumentan la amenaza de sustitución para los perfumes.

Otro de los productos sustitutivos más evidentes son las falsificaciones, pues si la imitación es buena, claramente será difícil diferenciar entre ambas, y los consumidores preferirán pagar la del precio menor si el resultado es el mismo.

Por tanto, se puede considerar que la amenaza de sustitutos es moderada (o alta), pues hoy en día pueden encontrarse en mercadillos callejeros y hasta en tiendas que desde un primer momento comunican al consumidor que venden perfumes que son imitación de los originales, como es el caso de Equivalenza.

Poder negociador de los proveedores

A lo largo de los años, se ha descubierto la existencia de ciertos ingredientes perjudiciales para la piel, como el musgo de roble, una sustancia natural que se encontró en perfumes de lujo como Chanel N° 5 y Miss Dior. La búsqueda de ingredientes alternativos para poder mantener el olor original intacto podría ser una de las barreras, aumentando el poder negociador de los proveedores.

En relación con esto, cabe destacar que cuando se necesitan ingredientes que no pueden sustituirse, los proveedores que los proporcionen son los únicos a los que se podrá acudir, aumentando su poder. Es decir, es fundamental la calidad de la materia prima que cada proveedor suministre, pues aumentará o reducirá su capacidad de negociación.

Por tanto, basado el estudio en las dos variables anteriormente comentadas, se considera que el poder de negociación de los proveedores es elevado, sobre todo si la materia prima que estos facilitan es única.

Poder negociador de los clientes

La existencia de productos sustitutivos y la calidad de la materia prima utilizada (la cual genera una diferenciación frente a la competencia), entre otros factores, generan la “obligación” a las empresas de poner todos sus esfuerzos en ser preferencia para los clientes. El cliente es quien decide si elegir una marca u otra. Por ello, se puede decir que existe un fuerte poder negociador de los clientes para este sector en específico, pues según sus criterios, las marcas tendrán que hacer un esfuerzo extra para adaptarse a ellos y cumplir sus expectativas.

Por otro lado, las empresas clientes como las perfumerías “multimarcas”, negocian contratos favorables con las marcas según sus capacidades y preferencias, mejorando de este modo su poder de negociación. Esto reduce el poder de negociación de la marca, aumentando el del usuario final: el cliente. Por tanto, el poder de compra de los clientes para este sector se considera moderado.

En general, el estudio realizado sobre las cinco fuerzas de Porter hace llegar la conclusión de que el grado de atractivo del sector es moderado pero sin excesiva tendencia a ser alto, pues aunque existan facilidades de entrada, también hay factores que pueden dificultarla, como la amenaza de productos sustitutivos o el elevado poder negociador de los grupos de interés.

3.2.3. Análisis de competidores

El sector de los perfumes (en Reino Unido) está dominado por cuatro grupos principalmente. Estos grupos representan a más de la mitad del sector. De hecho, están compuestos por una importante variedad de marcas y productos. A continuación se presenta un breve análisis de cada uno de ellos fundamentado en un informe de MarketLine (2015);

1. Procter & Gamble

Este grupo ha estado en una primera posición durante varios años consecutivos, gracias a una gran cartera integrada por marcas como Dolce & Gabbana, Hugo Boss o Gucci. La marca se ha expandido a otros países, fortaleciendo su posición mundial y afianzando su posición especialmente en el continente asiático, pues representa aproximadamente un 20% de la cifra de negocio del grupo.

2. Joh. A. Benckiser GmbH

Joh. A. Benckiser GmbH es un grupo que opera a través de sus subsidiarias Labelux Group GmbH, Coty Inc. y Reckitt Benckiser Group. Sus productos no solo incluyen fragancias, sino también productos de los cuidados de la piel, cosméticos y detergentes.

3. L'Oréal S.A.

La empresa ha tenido en los últimos tiempos algunos cambios en su estructura empresarial, modificaciones en la dirección de firmas del grupo, como Lancôme, o

rupturas de contratos de licencia como el de Stella McCartney. Estos cambios se han realizado con el objetivo de focalizar sus estrategias en mercados locales. L'Oréal cuenta con marcas propias y algunas licencias como Giorgio Armani o Yves Saint Laurent.

4. Estée Lauder Companies Inc.

Estée Lauder es un grupo que ha decidido enfocarse en Asia, pues es un mercado de gran demanda para este sector. Incluso, ha lanzado una marca exclusiva para el continente: Osiao. La compañía cuenta con una cartera de marcas como Tommy Hilfiger o Donna Karan.

5. Otros

Otros grupos reseñables son Shiseido, Elisabeth Arden o Puig.

Dentro de los grupos comentados anteriormente, y de otros no nombrados, existen marcas competidoras con las que poder comparar Gruhne en términos de precio de los productos. Todas las marcas ofrecen una gama de fragancias de múltiples tamaños similares.

- Giorgio Armani: Precio aproximado: 59€ - 98€.
- Burberry: Precio aproximado: 39€ - 64€.
- Calvin Klein: 37€.
- Chanel: 37€ - 80€.
- Christian Dior: 39€.

3.2.4. Análisis de los consumidores

A continuación se describe las características principales del público objetivo al que principalmente van dirigidos los productos de Gruhne.

- El cliente potencial del mercado de las fragancias es un consumidor de mediana y avanzada edad, pues las personas por debajo de la etapa adolescente no suelen hacer uso de estos productos.
- La clase económica de los consumidores para el mercado de los perfumes varía según las características de este. Si el perfume se considera de lujo, la clase es alta, y si el perfume se caracteriza por su precio asequible, tendrá un público objetivo de clase media. Clase baja no cuenta como consumidor

potencial, pues aunque el perfume tenga un precio barato siempre tiene un mínimo por la calidad del proceso de creación, y nunca un perfume verdadero podría costar menos de 20€, por ejemplo.

- Los consumidores de este mercado consideran como un criterio fundamental para su compra la publicidad del producto. A fin de cuentas es lo que consigue convencerles de comprar el perfume, pues es lo primero que ven de él y pueden verse influenciados según el tipo de promoción (por ejemplo, un anuncio con su cantante favorito les hará querer comprar el perfume más que por su olor).
- Los hombres están recurriendo al uso de fragancias como un medio de expresión de su identidad personal. Por ello, actualmente existe una mayor demanda de los olores diferentes y únicos.

3.3. Diagnóstico de la situación interna

3.3.1. Tipología de la cultura de la empresa

"Aprovechar toda las experiencias posibles, aprender de los recursos disponibles para mí y poner mis objetivos en su lugar para sacar la marca de Gruhme adelante." - Robert Hallmark en una entrevista de Morrison (2015) para entrepreneurial-spark.com.

Según lo que cuenta el propietario de Gruhme, la marca no tiene una cultura definida en sí. Así mismo, las creencias y valores organizacionales que Hallmark tiene son lo que definen la "cultura" con la que la empresa cuenta actualmente. La retroalimentación continua de lo que se produce a diario en Gruhme es la que crea esa "cultura". Por tanto, con base en la teoría de la web cultural de Johnson et al. (1992), los elementos que la componen no están definidos formalmente, pero se generan con las actividades del día a día:

- El paradigma: La misión, visión y objetivos definidos.
- Sistemas de Control: Hallmark es el que controla que todo el proceso se cumpla correctamente y espera retroalimentación por parte de las partes interesadas, tanto clientes como proveedores y fabricantes. Esto podría suponer una debilidad para la empresa, pues todo el control lo lleva solo una persona, suponiendo un riesgo más alto de error en cuanto a precisión y necesidad de llevarlo todo al día, pues Hallmark tiene más tareas que la de control.

- Estructuras de organización: no existen organigramas de jerarquías formales, pero la forma en que el trabajo fluye a través del negocio con Hallmark al mando es suficiente por ahora.
- Las estructuras de poder: Hallmark es quien toma las decisiones fundamentales, delegando en las partes interesadas cuando sea necesario.
- Símbolos: El logotipo de Gruhme "G" es una marca comercial registrada de "Gruhme UK Limited" con todos los derechos reservados.
- Rituales y rutinas: Hallmark suele tener reuniones con sus proveedores y fabricantes para mejorar el proceso y, como toda empresa, realiza informes de gestión de la empresa.
- Historias y mitos: No hay más historia que la del origen de Gruhme como proyecto empresarial emprendedor de Hallmark.

En resumen, todos estos aspectos son lo que describe la cultura de la organización, en este caso no formal.

3.3.2. Tipología estratégica

Con base en la información aportada por Hallmark, para entrar al mercado se definió una estructura de costes, el segmento principal de clientes, una imagen de marca y las herramientas necesarias para empezar a promocionarse (creación de primeras redes sociales). Sobre estos fundamentos, Gruhme consiguió una buena estrategia de entrada en 2013 y llegó hasta donde se encuentra ahora. Basándose el caso en la teoría de Miles et al. (1978) explicada en el marco teórico del estudio se podría definir cuál es la tipología de la estrategia de Gruhme. Según las acciones que en Gruhme se han llevado a cabo desde los inicios de la empresa hasta la actualidad, la tipología adecuada podría ser la de analizador. Gruhme investiga cómo ampliar la cuota de mercado, crear una buena reputación de la marca y tratar de mantener la satisfacción del cliente. Es por eso que podría considerarse como analizador, pues pretende mantener su negocio estable mientras mejora su imagen de marca y mantiene la satisfacción de los clientes actuales.

3.3.3. Producto

Como se expuso anteriormente, Gruhme se dedica a la elaboración de productos exclusivamente para el sector del cuidado personal masculino. Es por ello que su marca se identifica por su estética de características fuertes y coloración

monocromática que, según su perspectiva, corresponden al prestigio, distinción y elegancia del sector masculino de primera calidad.

La empresa cuenta con tres productos principales. Esto puede suponer una debilidad para la empresa, pues, en comparación con otras marcas, podría suponer una escasa variedad en la cartera de productos.

El primer producto que lanzó la empresa es una fragancia llamada simplemente Gruhme. Esta fragancia está compuesta, según informan en su página web, de un sensual aroma amaderado con baya de enebro, pimienta negro orgánico, bergamota, limón y lavanda, un corazón de pachulí y cedro, sobre una base de almizcle ámbar madera de roble entrelazadas con restos de comino, semillas de apio y aceite de petitgrain, extraído de la planta de naranja amarga.

La segunda y más reciente fragancia que comercializan se llama Gruhme No.14. La diferencia entre las dos fragancias principales es que la segunda es una mezcla más fuerte de la esencia de la fragancia original, es decir, cuenta con una concentración del 14%, en comparación al 10% de la fragancia original. Gruhme No.14 se ha convertido en la fragancia más vendida de las dos en la actualidad. Según la visión del propietario, la popularidad de esta se debe a su buen precio, su sofisticado diseño, y su fresco y versátil aroma, que por su concentración mejora la longevidad del perfume en la piel. Su nombre proviene de la concentración del perfume de un 14%, lo que según ellos proporciona una sofisticación contemporánea asegurada.

Además de estas dos fragancias, Gruhme cuenta en la actualidad con otro producto con el que pretende también alcanzar beneficios: un kit de afeitado. El kit está compuesto por un maletín de la marca, el cual incluye una fragancia Gruhme y una maquinilla de afeitar Bolin Webb R1.

Cabe destacar que el proceso de elaboración de las fragancias está libre de una experimentación con animales, suponiendo esto una fortaleza para la empresa en cuanto a que la gente la considere como empresa respetuosa (con responsabilidad social corporativa) y en contra de la experimentación con animales.

Análisis de la cartera de productos

El sector de la fragancia en el que se ha introducido Gruhme se puede considerar un mercado de alto crecimiento. Esto se debe a que cada vez más marcas se están

introduciendo en el sector generando una alta competencia, ya sea por empezar con precios bajos, o por contar con buenas técnicas de promoción.

Además de esto, por la calidad que se le atribuye a Gruhme, se puede decir que tiene la capacidad de llegar a una amplia gama de clientes, pero necesita importantes inversiones para aumentar la cuota de mercado teniendo en cuenta a los poderosos competidores.

Por estas dos razones, creemos que las dos principales fragancias de Gruhme pueden considerarse un signo de interrogación, de acuerdo con la teoría de la matriz Boston Consulting Group, ya que son productos con baja cuota de mercado en un mercado de alto crecimiento. Para el futuro, el objetivo ideal sería llegar a una posición de estrella, con una cuota de mercado elevada de crecimiento y una alta cuota de mercado. Gruhme realmente necesita de técnicas de marketing para promocionar la marca y llegar a un mayor número de clientes. Se necesita mucha inversión para mantener su posición en el futuro y para mantener su ventaja sobre otros productos. Con las acciones de promoción que se propondrán en el estudio, se espera que sea posible alcanzar la posición de líderes en el mercado.

3.3.4. Precio

El público al que se dirige Gruhme actualmente puede considerarse de clase media. Es por ello que pretende ofrecer productos que se perciban como de calidad, pero con un precio asequible. En la tabla 2 se exponen los precios actuales de las fragancias.

Tabla 2: Precios de los productos de Gruhme

Gruhme	Gruhme No. 14	Shaving Kit
35£ (45€ aprox.)	45£ (58€ aprox.)	189.99£ (246€ aprox.)

Fuente: elaboración propia (www.gruhme.co.uk)

3.3.5. Promoción

Como datos interesantes de aplicación al caso de estudio, cabe destacar que las redes sociales de Gruhme en la actualidad cuentan con los siguientes seguidores (tabla 3), que han ido en aumento con el tiempo.

Tabla 3: Seguidores de Gruhme en Redes Sociales

Facebook	Twitter	Instagram	Linkedin
1003 seguidores	1.423 seguidores	464 seguidores	41 seguidores

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, hay que destacar que la falta de mejores estrategias de marketing implica una falta de actualización de la página web, y tampoco genera una interacción suficiente con los clientes, esperando mejorar esto con el presente estudio. Por ejemplo, a largo plazo se podrá mejorar la imagen de marca en comparación a la competencia.

En lo que respecta al marketing, a continuación se muestran algunas actividades de promoción de la empresa a lo largo de sus primeros años de existencia. Muchas de estas actividades han sido organizadas junto con otras marcas como método de patrocinio, lo cual será estudiado a lo largo del proyecto.

Tabla 4: Eventos de Gruhme 2013-2015

2013	2014	2015
- Diciembre: Fiesta de lanzamiento de Gruhme en el Hotel Du Vin Birmingham	- Julio: Fiesta de Lanzamiento del BMW i8 (Sytner Group) y Gruhme como colaborador. - Octubre: Midlands Fashion Awards	- Primavera: Portada de la revista BQ Magazine Midlands - Agosto: Midlands Fashion Awards

Fuente: Elaboración propia (datos proporcionados por Hallmark)

Como otros métodos de promoción, Gruhme también ha realizado entrevistas para revistas como Shorlist.com, Riddle Magazine, Birmingham Living, Podcast Interview y otros blogs online. También ha estado presente en programas de televisión locales como Big Centre TV, o promocionando vídeos en YouTube para promocionar la marca.

3.3.6. Distribución

Gruhme vende actualmente sus productos tanto a través de su página web (www.gruhme.co.uk) como a través de algunos minoristas independientes cuidadosamente seleccionados. En especial, trabaja en Londres con un minorista bastante popular en Reino Unido llamado Roullier White. Sus productos también se venden y utilizan como productos principales de aseo en hoteles de prestigio en Birmingham, tales como el Hyatt Regency, el Malmaison, el Hotel du Vin y, más recientemente, el Hotel The Edgbaston.

3.3.7. Posición competitiva

Antes de conocer la posición competitiva de Gruhme, sería conveniente resaltar las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa, las cuales son fortalezas significativas. Estas son:

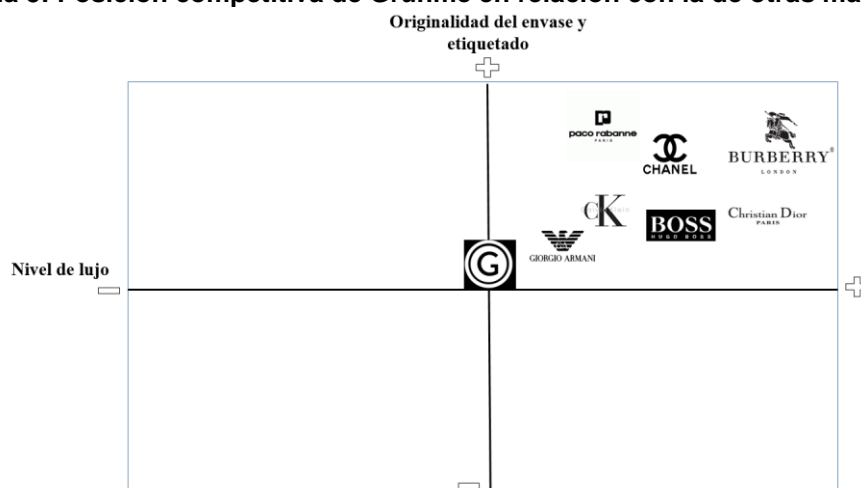
- La imagen de frescura y elegancia que presenta la marca.
- La calidad, diseño y fiabilidad de recursos que utiliza la marca.
- El sistema actual de ventas online, que procesa de manera rápida y sencilla los pedidos.
- La actitud que tiene Hallmark. “Para conseguirlo, es necesario que realmente quieras” – Hallmark en una entrevista de Dodd (2015) para Business Quarter. El mercado actual es muy competitivo, lo cual motiva a Gruhme a desafiarse a sí misma para mejorar y tener éxito a largo plazo.

Para analizar la posición competitiva de Gruhme en comparación con la de sus competidores (como se puede observar en la tabla 5 de forma gráfica), en este trabajo se ha decidido crear un mapa de posicionamiento en el cual se tengan en cuenta dos variables que los clientes consideren importantes en este sector.

En primer lugar, se ha elegido la originalidad del envase y del etiquetado, porque al fin y al cabo es lo primero que ven los consumidores antes de probar la fragancia. En segundo lugar, se ha elegido el nivel de lujo, porque las marcas elegidas para compararlas con Gruhme pueden considerarse como tal, y porque eso es a lo que Gruhme aspira en un futuro. Además, estas dos variables han sido elegidas porque son dos criterios que Gruhme se propone como objetivo a largo plazo, ser conocido por tener estas dos características a un nivel similar o superior al de los competidores. Como podemos observar en el mapa de posicionamiento, Gruhme se considera la marca de menos lujo y con menos originalidad del envase y etiquetado. Es cierto que Gruhme se define como marca elegante y con un diseño sofisticado, pero como lleva poco tiempo en el mercado, no sabe cómo la imagen va a desarrollarse con el tiempo y si puede llegar a ser mejor, hecho que ha sucedido con las otras marcas, que en un principio comenzaron con una imagen y con el tiempo la han cambiado y mejorado. Por eso Gruhme está colocada en esa posición, aunque con aspiraciones a ascender en un futuro.

Con vistas al objetivo final del estudio, la posición competitiva de Gruhme podría dar lugar, en primera instancia, a una debilidad para la empresa.

Tabla 5: Posición competitiva de Gruhme en relación con la de otras marcas



Fuente: Elaboración propia

3.4. Resumen DAFO

A continuación se presenta un resumen de todo el análisis estratégico realizado anteriormente, con el cual se presentarán los aspectos más relevantes del estudio, para posteriormente establecer los objetivos propuestos para el caso.

Tabla 6: Oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
O1: Gobierno eficaz con un gran control de la corrupción, registrando la aparición de negocios ilícitos.	A1: El país está amenazado por grupos terroristas en la actualidad.
O2: El aumento del ingreso del hogar del país, en general, aumenta a su vez la demanda de perfumes.	A2: Actual situación política del país tras los resultados del referéndum del pasado 23 de junio.
O3: El país presenta un gran crecimiento de la economía, promoviendo la inversión y la viabilidad para los negocios.	A3: Excesivas restricciones para la industria de las fragancias por parte de la Asociación Internacional de Fragancias en Reino Unido.
O4: Rápido crecimiento de la población, y sobre todo la masculina.	A4: Ingredientes en los perfumes que puedan ser perjudiciales y todavía no se conozcan.
O5: Tendencias sociales como perfumes unisex.	A5: Gran efecto negativo de la recesión económica, con elevadas tasas de desempleo o cierres de empresas, afectando así al sector.
O6: Avance tecnológico con posibilidades de mejora para el sector.	A6: Tendencias sociales como llevar barba, afectando al caso de estudio si incluye productos de afeitado entre sus productos.
O7: Crecimiento de empresas muy diversificadas del sector, en términos de productos y posicionamiento, que aumentan la rivalidad en el mercado.	A7: Numerosas aperturas de tiendas en Reino Unido especializadas en perfumes.
O8: No existe proteccionismo por parte del gobierno de Reino Unido para entrar al sector.	A8: Elevada competencia con reputadas marcas por motivos como su diferenciación en comparación al resto, o por abarcar más de la mitad del mercado.
	A9: Elevada inversión necesaria para lanzar una nueva fragancia al mercado.
	A10: Amenaza de productos sustitutos o falsificaciones de perfumes.

Oportunidades	Amenazas
	A10: Elevado poder negociador de los proveedores con respecto a ingredientes alternativos y su respectiva calidad.
	A11: Poder de compra de los clientes considerado elevado, exigiendo un esfuerzo extra para adaptarse a ellos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
F1: Precio asequible.	D1: Falta de departamento de marketing o recursos humanos específicamente.
F2: Buena red de contactos (con otras marcas con las que ya han organizado eventos).	D2: Dificultad para afrontar importantes y aumentar la cuota de mercado.
F3: Presentación de los productos: elegancia y buena aceptación del público.	D3: Débiles estrategias de marketing online para la actualización e interacción con el público en redes sociales y página web.
F4: Actitud positiva y de aspiración de Hallmark.	D4: Posición competitiva débil en comparación a otras marcas debido al poco tiempo de actividad y experiencia.
F5: Facilidades en el sistema de ventas.	D5: Presupuesto bajo para el plan de marketing.
F6: Empresa con responsabilidad social corporativa y en contra de la experimentación con animales, que aporta buena reputación.	D6: Poca variedad de productos en comparación a otras marcas.
	D7: Sistemas de control llevados a cabo solo por una persona.

Fuente: Elaboración propia

4. Plan estratégico

4.1. Misión y visión de la empresa

Misión

La primera misión de Gruhme es ofrecer en el mercado del Reino Unido unas fragancias únicas cuyas características proporcionen al hombre una experiencia agradable. En términos más específicos, el propósito estratégico de la marca es fomentar en los hombres una confianza en sí mismos que les identifique con la sofisticación, elegancia y distinción al llevarla puesta.

Las capacidades esenciales con las que Gruhme pretende alcanzar su misión son:

- La ventaja de que la creación de la botella, tanto como el envasado y el etiquetado de la misma, se realice en el Reino Unido.
- De igual forma, dan la misma importancia a trabajar con proveedores británicos.
- Destacan que la creación de sus productos está libre de una experimentación con animales, hecho de mucha importancia hoy en día.

Visión

Gruhme quiere lograr un reconocimiento más allá del local, expandiendo la marca, en un principio, a todo el Reino Unido.

4.2. Formulación de objetivos estratégicos (matriz DAFO)

Tras el análisis externo e interno realizado anteriormente, a continuación se exponen los objetivos estratégicos considerados más adecuados para este caso, fundamentados en el cruce de los elementos del resumen DAFO.

Tabla 8: Matriz DAFO

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	O.E. 1: O2–F2: Ampliar el número de alianzas con nuevas marcas para promocionar Gruhme. O.E. 2: F1–O1: Incrementar precio para incorporar la característica de lujo a la marca.	O.E. 3: O3–O4–O7–D1: Crear un departamento de RRHH para adaptarse mejor a los cambios del mercado. O.E. 4: O3–O5–D3: Implementar acciones de marketing online para incrementar la presencia de Gruhme en Internet.
Amenazas	O.E. 5: A4–A6–F1–F3–F4: Generar diferenciación por la imagen. O.E. 6: A5–F4–F5: Desarrollar nuevos productos para ampliar la cartera.	O.E. 7: A4–D4: Desarrollar una cultura basada en el <i>benchmarking</i> , para aprender de la competencia y estar a la altura, contribuyendo a obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

4.3. Evaluación y selección de los objetivos estratégicos adecuados para Gruhme

Del resultado del proceso que se desarrolla a continuación con la tabla 8, dependerá qué alternativas propuestas anteriormente se aceptan o no se aceptan. En este trabajo se evaluarán las diferentes opciones estratégicas para posteriormente seleccionar las más adecuadas para Gruhme atendiendo a su contexto actual, sobre las cuales se realizará el plan de marketing, pues serán los objetivos estratégicos más factibles y necesarios para la empresa en estos momentos.

A continuación se va a desarrollar la evaluación de cada opción estratégica propuesta en la matriz DAFO con base en los tres criterios fundamentales explicados anteriormente en el marco teórico: adecuación, factibilidad y aceptabilidad (Faulkner y Bowman, 1995; Johnson et al., 2011). Posteriormente se hará una breve explicación de cada objetivo estratégico, argumentando el porqué de su elección, no solo por su

origen en el resumen DAFO y el anterior estudio de los tres criterios, sino también por su explicación basada en teorías estratégicas de diferentes autores, para las opciones estratégicas seleccionadas. Se realizará un ranking del 1 al 5 siendo 5: “totalmente de acuerdo” y 1: “totalmente en desacuerdo”.

Tabla 9: Adecuación, factibilidad y aceptabilidad de los objetivos estratégicos

	O. E.1	O. E.2	O. E.3	O. E.4	O. E.5	O. E.6	O. E.7
ADECUACIÓN							
¿Permitiría la estrategia conseguir una posición competitiva mejor?	5	3	3	5	5	4	3
¿Proporcionaría perspectivas de crecimiento?	5	2	3	5	5	3	3
¿Se aproxima a la misión y objetivos de la empresa definidos previamente?	4	2	3	4	4	4	2
FACTIBILIDAD							
¿Posee la empresa recursos y capacidades físicos necesarios para el éxito de la estrategia?	5	3	2	5	4	4	3
¿Posee la empresa recursos y capacidades financieros necesarios para el éxito de la estrategia?	4	3	2	5	5	5	4
¿Es factible el horizonte temporal de los cambios previstos para alcanzar el objetivo de la estrategia?	5	3	2	5	5	4	4
¿La estrategia no supone muchos cambios en la empresa para su implementación?	5	2	1	5	5	4	4
ACEPTABILIDAD							
¿Aportará la estrategia una creación de valor a la empresa, reputación, aprendizaje, etc.?	5	4	4	5	5	5	4
¿Aportará la estrategia una rentabilidad económico-financiera positiva en la relación coste-efectividad?	5	5	3	5	4	4	2
¿Implementar esta estrategia no correría riesgos por cambiar la estructura de capital de la empresa?	4	2	3	5	5	3	5
¿Se cubriría la inversión realizada para alcanzar la estrategia con los resultados conseguidos?	5	5	4	5	5	4	3
¿Supondría un beneficio para los grupos de interés, evitando así reacciones negativas?	5	4	4	5	5	5	3
TOTAL							
Media aritmética (adecuación)	4,67	2,33	3,00	4,67	4,67	3,67	2,67
Media aritmética (factibilidad)	4,75	2,75	1,75	5,00	4,75	4,25	3,75
Media aritmética (aceptabilidad)	4,80	4,00	3,60	5,00	4,8	4,20	3,40
Media aritmética total	4,74	3,03	2,78	4,89	4,74	4,02	3,27

Fuente: Elaboración propia

A modo de conclusión de la tabla 8, se puede observar cómo los objetivos estratégicos 1, 4, 5 y 6 predominan con las puntuaciones más altas, siendo en primera instancia los más adecuados, factibles y aceptables según la valoración que se le ha dado a cada criterio.

A continuación se desarrollarán todos los objetivos estratégicos, destacando el motivo por el cual serán o no serán seleccionados como objetivos estratégicos a cumplir en una primera etapa con el presente plan.

Objetivo estratégico 1: Ampliar el número de alianzas con nuevas marcas para promocionar Gruhme (O2-F2)

Con este objetivo estratégico se pretende que Gruhme pueda aumentar sus ventas y su notoriedad ante el público. Normalmente, a las empresas pequeñas los consumidores y otras empresas suelen adjudicarles un valor inferior por su tamaño, prefiriendo marcas conocidas, que están destinadas a ser de confianza. De este modo, conseguir una alianza con una gran compañía local, regional o nacional permitiría a Gruhme ganar legitimidad y reducir la incertidumbre en cuanto a su calidad en el mercado.

En alguna ocasión, de hecho, Gruhme ha organizado eventos con grupos como Sytner Group, en los cuales ha conseguido generar interés en el público objetivo que en un principio solo acudía al evento porque le gustaban los coches.

Gruhme está operando en un mercado ya existente con un producto existente, de modo que, de acuerdo con la teoría de la matriz de Ansoff (1957), lo adecuado sería ampliar el número de alianzas con otras marcas para conseguir una mejor penetración en el mercado, debido a que soporta la menor cantidad de riesgo y permite a la compañía alcanzar una cuota de mercado más grande. Con las tácticas que se propongan, se pretende que Gruhme aumente así las ventas, mejore su reputación y atraiga nuevos clientes, es decir, incremente su penetración en el mercado, a través de eventos organizados en los que acercarse a los clientes actuales y potenciales.

Consideramos, por tanto, que este objetivo estratégico se seleccione como una de las posibles a implantar, ya que Gruhme aprovecha su fortaleza de buena red de contactos y la oportunidad del crecimiento de otros sectores dirigidos al público masculino para poder ampliar su reconocimiento social. También se puede considerar

factible tanto porque cuenta con una red de contactos existente con los que poder aliarse (los cuales podrían aportar otros contactos y así sucesivamente), y la factibilidad financiera para organizar eventos conjuntos, por ejemplo, no sería mala, pues se repartirían los costes entre ambos. Además, abordar este objetivo estratégico generaría poco riesgo de errores, pues se utilizarían tácticas oportunas para lograr su éxito, y generaría también interés en las partes interesadas, como por ejemplo los clientes, que podrían disfrutar, en un evento por ejemplo, de dos productos de su gusto a la vez.

Objetivo estratégico 2: Incrementar precio para incorporar la característica de lujo a la marca (F1-O1)

Este objetivo estratégico proporcionaría a la marca mayores ingresos. Pero hay que considerar que si la marca acaba de entrar recientemente al mercado, le conviene ser conocida por sus características físicas (diseño, olor, envase, etc.) y no por ser de precios altos, ya que, si tampoco es muy conocida, la gente preferirá pagar ese precio por una mejor posicionada.

Además de este motivo principal, es un objetivo estratégico que consiguió poca puntuación en el anterior estudio, y no la consideraríamos como objetivo estratégico correcto para estos momentos al no resultar adecuado, pues debe aprovechar su fortaleza de precio asequible y ser conocido por ofrecer calidad a buen precio. Esto es algo que no debe cambiar, al menos por el momento. Sí sería factible pero no conveniente en estos momentos. Por eso, no es el objetivo estratégico con mayor aceptabilidad, ya que pese a que aportaría mayores ingresos a la empresa, en estos momentos eso no es lo imprescindible.

Objetivo estratégico 3: Crear un departamento de RRHH para adaptarse mejor a los cambios del mercado (O3-O4-O7-D1)

Crear un departamento de RRHH sería ideal para adaptarse a los cambios del mercado cuando hiciera falta, así como para tener una mejor organización del curso futuro de los planes estratégicos. Sin embargo, el tamaño de la empresa es pequeño (de 1 a 10 empleados), y con los ingresos actuales no podrían cubrirse más salarios, al menos en estos momentos.

No se considerará, además, como una de los objetivos estratégicos a seleccionar porque Gruhme es una marca muy segmentada, y hay algunas tendencias que

tampoco afectarán en exceso. Además, los cambios que hasta ahora se han visto en la población (como crecimiento de la población masculina y aumento de la demanda de los perfumes) han beneficiado a Gruhme, no ocasionando ningún problema el no tener departamento de RRHH en la empresa. No es factible financieramente hablando, pues supondría un gasto superior al actual, en el que en ocasiones ha conducido a no obtener beneficios. Por tanto, supondría una mejor organización y aprendizaje para Gruhme, pero no es necesaria en este momento.

Objetivo estratégico 4: Implementar acciones de marketing online para incrementar la presencia de Gruhme en internet (O3-O5-D3)

Este objetivo estratégico pretende perseguir un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales según la teoría de Ansoff (1957), y específicamente se busca mejorar la presencia de Gruhme en redes sociales y mejorar las existentes. Esto podría incluir la optimización de motores de búsqueda y colocación de directorios, enlaces, medios de prensa o la optimización del uso de las redes sociales beneficiándose de su bajo costo, entre otras actividades.

Con casi 3,3 mil millones de usuarios de todo el mundo, Internet es la plataforma más visible y se ha convertido en una oportunidad para todas las empresas para crecer a nivel internacional de una manera más rápida que la forma normal. Esto debe ser aprovechado por Gruhme completamente.

Se seleccionará como objetivo estratégico a desarrollar ya que además, tras el estudio previo ha alcanzado una de las mejores puntuaciones en total de entre los siete posibles, ya que cubre adecuadamente una de las debilidades que consisten en una necesidad de actualización de medios para mejorar su presencia en redes sociales, aprovechando además el avance tecnológico de hoy en día con efectivas, rápidas y económicas formas de promoción, suponiendo un beneficio asegurado para la empresa si se realiza eficientemente. Es un método muy factible financieramente, y en cuanto a recursos y capacidades también, pues son métodos muy fáciles de aprender a utilizar. Por ello, supondría un beneficio asegurado para Gruhme. De hecho, es también la que más puntuación obtiene en este último criterio.

Objetivo estratégico 5: Generar diferenciación por la imagen (A4-A6-F1-F3-F4)

Con este objetivo se pretende que Gruhme consiga marcar la diferencia poco a poco, en relación a otras marcas que estén en su mismo nivel de experiencia, características o presupuesto, con el fin de aspirar a competir a corto plazo con las marcas de alta reputación.

De acuerdo con las estrategias competitivas genéricas de Porter (1980), Gruhme se considera especializada en un solo segmento (el público masculino). En estos momentos, se recomienda a Gruhme seguir una estrategia de enfoque en diferenciación. Esto requiere que ofrezca características únicas que cumplan con las exigencias de un mercado más estrecho. Por ahora, Gruhme se considera como diferente al resto, pero no lo suficiente como para adquirir el liderazgo. Se espera que con las tácticas propuestas se consiga este objetivo, además de alcanzar ser el “top of mind” en el mercado de las fragancias masculinas. Además, la diferenciación de enfoque también permitirá a Gruhme disfrutar y mantener un alto grado de fidelidad de los clientes.

Por estos motivos, se seleccionará este objetivo estratégico como una de las que hay que implementar con este plan. Además, hay que tener en cuenta que Gruhme puede ser capaz de aprovechar sus fortalezas para vencer la ascendiente competencia en el sector, tanto por las marcas ya conocidas como por los productos sustitutos o nuevos del mercado. Asimismo, esta opción estratégica es factible porque se cuenta con un presupuesto suficiente para generar tácticas que consigan la diferenciación que Gruhme necesita. También cuenta con un alto grado de aceptabilidad, pues supondría una muy buena inversión más que un gasto para la empresa.

Objetivo estratégico 6: Desarrollar nuevos productos para ampliar la cartera de productos (A5-F4-F5)

Gruhme podría desarrollar otros productos para, además de ampliar su cartera y poder llegar a clientes con diferentes gustos, ver si estos son mejor aceptados para no perder clientes potenciales.

Este objetivo estratégico podría estar explicado también con la teoría de Ansoff (1957), pero esta vez como una estrategia corporativa de desarrollo de productos. Con ella se pretende que Gruhme venda nuevos productos en los mercados actuales, explotando

la estructura establecida hasta ahora por la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial.

Hay que destacar que Gruhme puede hacer frente a la amenaza de la elevada inversión al lanzar un nuevo producto con las fortalezas que le definen. Quizá a corto plazo este objetivo estratégico no es factible, pues hay otras prioridades. Pero es un objetivo estratégico a tener en cuenta para que Gruhme adquiera más visibilidad, ampliando su cartera de productos y de clientes. Sería una inversión asegurada a largo plazo.

Objetivo estratégico 7: Desarrollar una cultura basada en el *benchmarking*, para aprender de la competencia y estar a la altura, contribuyendo a obtener una ventaja competitiva en el mercado (A4-D4).

Este objetivo estratégico se ve muy factible, pues supone estar al tanto de la competencia e intentar mejorar con el tiempo ante cada decisión, y además no conlleva elevadas inversiones. Pero quizá no sea adecuada en este momento, pues para hacer frente a la elevada amenaza de competidores, Gruhme no cuenta con una posición competitiva comparativa muy fuerte. Por tanto, este objetivo estratégico no se incluye dentro de las seleccionadas para implementar con este plan.

En conclusión, se destaca que, tras el largo proceso de evaluación y selección anterior, los objetivos estratégicos escogidos para implementar son el 1, 4, 5 y 6. Además, se implementarán en dos bloques secuenciados, pues los tres primeros son adecuados, factibles y aceptables a corto plazo, y el último a largo plazo.

4.4. Formulación de tácticas en relación con los objetivos estratégicos seleccionados

Objetivo estratégico 1: Ampliar el número de alianzas con otras marcas para promocionar Gruhme

- Táctica 1: Organizar eventos con compañías automovilísticas para dar visibilidad conjunta a productos dirigidos especialmente a un público masculino.
- Táctica 2: Establecer acuerdos con marcas de coche también que consistan, por ejemplo, en que cuando un automóvil se venda, dar a los consumidores una muestra de la fragancia.

Objetivo estratégico 4: Implementar acciones de marketing online para incrementar la presencia de Gruhme en Internet

- Táctica 1: Mejorar la optimización del motor de búsqueda (SEO) de la página web de Gruhme. En Reino Unido, la empresa Google se ha encargado de crear un garaje digital que pase por todas las ciudades, para ayudar a las pequeñas empresas de la ciudad y la zona de West Midlands con sus habilidades digitales para ganar más clientes y crecer. Gruhme debería aprovecharse de este servicio totalmente gratuito.
- Táctica 2: Creación de vídeos promocionales para que los seguidores en redes sociales puedan conocer y sentirse más cerca de la empresa. Por ejemplo, elaborar y subir un vídeo de cómo se crean los perfumes, para que la gente conozca y compruebe la alta calidad del proceso de creación. Además, pueden aprovecharse de páginas webs como YouTube, pues además de que no es posible realizar una campaña nacional con el presupuesto propuesto y estos son recursos gratis, llegaría a una audiencia más amplia.

Objetivo estratégico 5: Generar diferenciación por la imagen

- Táctica 1: Muchas empresas no son conscientes de los problemas sociales de hoy en día. Para dar una imagen de solidaridad Gruhme podría donar parte de sus beneficios a asociaciones que investiguen acerca de una buena causa relacionada con enfermedades masculinas, como el cáncer de próstata. Cuando sus ingresos se eleven, Gruhme podría donar un 2% de sus beneficios para el apoyo de dichas enfermedades.
- Táctica 2: Buscar nuevos puntos de venta en lugares famosos para aumentar su popularidad, como nuevos minoristas en Londres.
- Táctica 3: Acuerdo con centros comerciales de primera calidad en Birmingham para generar un marketing de guerrilla en proporciones adecuadas. Por ejemplo:
 - 1) Instalar un *photocall* con una imagen de fondo con el logo de Gruhme, para que la gente se acerque a sacarse fotos y poder buscarlas después en las redes sociales de Gruhme. Esto no solo acercará la curiosidad de la gente para saber quién es Gruhme, sino que también aumentará el número de visitas a sus redes sociales y seguidores.

- 2) Relaciones públicas: Alguien moviéndose por el centro comercial con una *tablet*, por ejemplo, acercándose a las personas para animarlas a jugar a un juego. Si lo ganan, se les daría una muestra de la fragancia *Gruhme*.
- 3) Establecer un *stand* en el centro comercial donde la gente puede entrar a ver y oler los productos, ver el vídeo de cómo se crea la fragancia, saber cómo *Gruhme* colabora con organizaciones benéficas, etc.

Objetivo estratégico 6: Desarrollar nuevos productos para ampliar la cartera de productos

- Táctica 1: Aprovechar la experiencia adquirida con las tácticas implementadas para otros productos. A largo plazo cuando se desarrolla un nuevo producto, será bueno aprender de los errores, y no cometerlos, mejorando y acelerando el proceso.

4.5. Implementación y control de los objetivos estratégicos

El siguiente paso después de formular los objetivos estratégicos y sus respectivas tácticas es ponerlas en marcha. Como se describió en el marco teórico, es conveniente definir un horizonte temporal. Para esto, es recomendable crear un calendario en el cual se propondrán los tiempos más adecuados para ejecutar cada táctica, sirviendo esto como primer indicador de éxito del plan, sabiendo en qué momento exacto deben aplicarse las tácticas para cumplirse los objetivos estratégicos. El calendario que se propone en la tabla 9 es un ejemplo de lo que podría ponerse en marcha en el primer año (2017). Para el resto de años para el cual está destinado el plan (2018 y 2019) se podrá establecer un calendario similar según los resultados obtenidos. El calendario que se propone a continuación está dividido por las respectivas semanas de cada mes. En color naranja se presentarán las acciones con respecto al objetivo estratégico 1 (las alianzas), en azul para el objetivo estratégico 4 (marketing online), en verde para el objetivo estratégico 5 (diferenciación) y en amarillo para el objetivo estratégico 6 (nuevo producto).

Tras la fase de implementación, el departamento de marketing debe mantener un control constante evaluando los resultados obtenidos con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos propuestos, tal y como se propone para el mes de diciembre.

Tabla 10: Calendario de acciones para 2017

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1ª semana	Valorar la opción de donar una parte de los beneficios a una asociación social, considerando cuándo sería posible realizarlo y ponerse en contacto con la asociación para ello.	Organizar las reuniones que habrá durante el año con el director del Grupo Sytner para generar alianzas óptimas para futuros eventos promocionales para ambos.	Preparación del segundo video promocional. Reunirse con el Grupo Sytner para mostrarles los productos con los que cuenta Gruhme para realizar los intercambios de promociones entre marcas.	Preparación del tercer video promocional. Contactar con los proveedores, fabricantes y comerciales para la creación de una nueva fragancia.	Preparación del cuarto video promocional (incluyendo alusiones a las actividades de Gruhme para el siguiente mes, para los seguidores actuales interesados en asistir).	Preparación del quinto video promocional (incluir promoción del evento con el Grupo Sytner). Última semana de promoción intensa para la presencia de Gruhme en el centro comercial.
2ª semana	Organizar una reunión con Google Digital Garage para poner en marcha la mejora del marketing online.	Creación de un canal de YouTube que esté siempre actualizado y en movimiento. Primera reunión con el Grupo Sytner con el objetivo de hacerles ver cómo las dos marcas pueden aliarse y conseguir beneficios con ello.	Tras la aceptación por parte del centro comercial, organizar qué material será necesario para el stand y ponerse en contacto con profesionales para realizar e imprimir el photocal y para crear el juego que se ofrecerá en la <i>tablet</i> .	Organizar con el Grupo Sytner de qué manera la marca podría promocionar a Gruhme, y viceversa. Generar códigos promocionales en la página web para compradores de BMW, por ejemplo "GruhmewithSytner1"	Organizar con Sytner Group un evento para dentro de dos meses, en el cual ambas marcas promocionarán sus productos y notificarán al público su unión, captando así clientes unos de los otros.	Comienzo de las actividades de promoción de Gruhme en el centro comercial. *Es importante mantener actualizadas las redes sociales con lo que vaya ocurriendo cada día en el centro comercial, para seguir atrayendo al público.
3ª semana	Si ha sido posible contactar con la asociación y la propuesta se considera posible con respecto a los beneficios de la marca, comenzar a promocionar la asociación en las redes sociales de Gruhme para que el público empiece a asociar ambas marcas.	Comenzar a organizar las actividades de diferenciación de la marca que se llevarán a cabo en centros comerciales. Ponerse también en contacto con el centro comercial elegido para solicitar permisos para el evento.	Creación de una cuenta de Instagram, que supondrá un canal para crear conciencia sobre la marca a través de imágenes inéditas. El principal <i>hashtag</i> en cada foto podría ser #InstaGruhme.	Creación de nuevos <i>hashtags</i> para cada foto y controlar que la red social esté siendo actualizada cada día.	Comenzar una campaña online junto con la marca BMW creando nuevos <i>hashtags</i> , por ejemplo. Reunión con las partes para comenzar a crear la fragancia en junio.	
4ª semana	Preparación del primer video promocional.	Publicación del primer video promocional en redes sociales y página web oficial.	Publicación del segundo video promocional en redes sociales y página web oficial.	Publicación del tercer video promocional en redes sociales y página web oficial.	Publicación del cuarto video promocional en redes sociales y página web oficial. Mantener contacto con la asociación para futuras campañas juntos.	Publicación del quinto video promocional en redes sociales y página web oficial. Control de calidad de los ingredientes a incluir en la futura fragancia, y control de la legalidad para lanzar el nuevo producto.

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1ª semana	Preguntar en redes sociales qué les pareció a los visitantes la actividad en el centro comercial, para recibir <i>feedback</i> y saber en qué mejorar para futuras ocasiones.	Publicar en Facebook una imagen que la gente debe compartir si quiere entrar en el sorteo para ganar la fragancia nueva el próximo mes.	Preparación del sexto video promocional. Preparación de campaña online para el lanzamiento del nuevo perfume.	Preparación del séptimo video promocional (incluir promoción del próximo evento).	Preparación del octavo video promocional. Al ser el último del año se puede contar con Halmark como actor principal y haciendo alusión a la campaña solidaria.	Realizar una evaluación general de los resultados obtenidos a lo largo del año. Valorar las acciones que han tenido éxito y considerarlas como óptimas para repetir en el siguiente año. Aquellas que no han tenido éxito deberán tenerse en cuenta para mejorarlas y no cometer los mismos errores en la siguiente etapa. Además, todo el mes de diciembre deberá estar destinado a organizar el calendario para 2018.
2ª semana	Organizar un viaje de negocios para el mes siguiente a diferentes ciudades de Reino Unido para conseguir nuevos puntos de venta.	Viajes por Londres Edimburgo, Manchester, Liverpool, etc. para tener una visión global de posibles nuevos comercios donde vender la marca, y conseguir el contacto de cada uno.	Comunicarse con los puntos de venta elegidos como más adecuados, y organizar reuniones para poner en marcha la venta de Gruhme en cada uno de ellos.	Campaña online para promover el lanzamiento del nuevo perfume este mes. Ultimar detalles para el evento del mes que viene.	Creación de nuevo <i>hashtag</i> para Instagram, por ejemplo para el nuevo evento: "Gruhme&BMWInChristmas". Evento navideño con el Grupo Sytner.	
3ª semana	Promocionar en redes sociales la última creación de Gruhme que saldrá a la luz en varios meses. Aprovechar también para promocionar el evento con Sytner Group el mes de agosto.	Evento de verano con el Grupo Sytner para promocionar las fragancias de Gruhme al público interesado en el lanzamiento de nuevos modelos de BMW.	Última revisión del proceso de la nueva fragancia: control político, económico y de calidad para el lanzamiento el mes de octubre.	Gruhme comienza a vender en los nuevos puntos de venta por todo Reino Unido. Organizar una campaña junto con la asociación social para atraer al público a conocer la causa y aprovechar para promocionar a Gruhme.	Seguir promoviendo la campaña solidaria que tendrá lugar en dos semanas. Comenzar desde ya publicando fotos con el <i>hashtag</i> #1EforCancer, por ejemplo.	
4ª semana	Evaluación y control de las medidas aplicadas aprendidas en el Google Digital Garage.	Ya que la organización del evento ha sido reciente, aprovecharla para crear otro para Navidad. Revisar el proceso de la creación de la nueva fragancia.	Publicación del sexto video promocional en redes sociales y página web oficial. Actualizar los acuerdos con Sytner Group para las promociones entre las marcas.	Publicación del séptimo video promocional en redes sociales y página web oficial. Lanzamiento de la nueva fragancia al mercado.	Publicación del octavo video promocional en redes sociales y página web oficial. Lanzamiento de la campaña solidaria junto con la asociación social.	

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones y recomendaciones

Tras la realización de este trabajo, la autora ha conseguido demostrar, en primer lugar, la utilidad del análisis interno y externo de una empresa para conocer en profundidad

tanto sus recursos y capacidades como las necesidades futuras que necesita cubrir. En segundo lugar, se ha demostrado cómo con este análisis se puede alcanzar una planificación estratégica y táctica que permita a la empresa optimizar sus recursos y valorar de qué manera podría mejorar su actividad en un futuro y conseguir los objetivos propuestos. En tal sentido, se puede decir que la planificación estratégica y táctica es algo que se adapta a las condiciones y contexto particular de cada empresa, consiguiendo de esta manera ser diferente de las demás y estar a la altura para competir en el sector en el que actúe. Tras elaborar el plan, se puede obtener una imagen relativamente clara del camino que Gruhme debe seguir para conseguir los objetivos propuestos para el periodo 2017-2019. La recomendación para Gruhme, como conclusión final, es la de adoptar el presente plan y seguir las pautas aportadas con el fin de conseguir cumplir los objetivos propuestos en un principio, y sobre todo, mejorar y alcanzar una competitividad que esté a la altura del sector en el que la empresa actúa.

Por otra parte, como autocrítica, procede aportar un comentario acerca de las limitaciones del trabajo. En este caso, quizá sería posible mejorarlo si se añadiera un gráfico descriptivo sobre KPIs en la fase de implementación y control, para especificar aún más qué aspectos debe controlar la empresa para corroborar que el proceso se ha llevado a cabo adecuadamente. Este paso no se ha añadido debido a que los indicadores dependerán de las preferencias de Hallmark, según vayan aconteciendo los hechos.

Por último, y a modo de conclusión personal, considero que con la elaboración de este proyecto he podido corroborar, por una parte, que los conocimientos teóricos aprendidos a lo largo de la carrera han sido muy útiles. Pese a que en un principio mi pensamiento era que lo teórico se quedaba en los libros, a la hora de elaborar el plan estratégico y de marketing para Gruhme me he dado cuenta de que son aplicables, y sobre todo necesarios, para llevarlos a cabo en un contexto real. Por otra parte, considero que he ampliado los conocimientos que ya tenía, pues la necesidad de recurrir a diferentes recursos para completar el plan con referencias reales, ha hecho que me sintiera interesada en otros datos más allá de los necesarios para el proyecto. Por ejemplo, en relación con la actual situación de Reino Unido, las facilidades que existen hoy en día para mejorar el marketing de una empresa (como la aportada por

el Google Digital Garage), la importancia de mantener actualizadas las redes sociales hoy en día, etc.

6. Referencias

Barandiaran, X. (2015): *Planificación estratégica y gestión de proyectos*. Recuperado de: <https://xabierbarandiaran.wordpress.com/2015/09/01/planificacion-estrategica-y-gestion-de-proyectos/>.

BBC (2016a): *Qué es el Brexit y cómo puede afectar a Reino Unido y a la Unión Europea*. BBC Mundo. Recuperado de: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-36484790>.

BBC (2016b): *El Brexit gana el referendo: Reino Unido elige salir de la Unión Europea. ¿Qué pasa ahora?* BBC Mundo. Recuperado de: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-36614807>.

CPAG (2016): *Child poverty facts and figures*. Child Poverty Action Group. Recuperado de: <http://www.cpag.org.uk/child-poverty-facts-and-figures>.

CreceNegocios.com (2013): *El análisis del consumidor*. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/el-analisis-del-consumidor/>.

Dodd, R. (2015): *Gambling on the smell of success*. Business Quarter. Recuperado de: <http://www.bqlive.co.uk/2015/02/24/gambling-on-the-smell-of-success/>.

Drucker, P.F. (1993): *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Euromonitor (2015): *Country Report: Fragrances in the United Kingdom*. Recuperado de: <http://www.euromonitor.com/fragrances-in-the-united-kingdom/report>.

Falkner, D.; Bowman, C. (1995): *The Essence of Competitive Strategy*. Hertfordshire: Prentice-Hall.

Fleitman, J. (2000): *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.

García, J. A. y López, P. (1998): *Empresa y entorno*. Escuela Universitaria de Turismo de Murcia. Revista *Cuadernos de Turismo*, nº 2, pp. 85-100.

Grant, R. M. (2006): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Thomson-Civitas, 5^o edición.

Huamani, P. (2003): *Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional*. Gestión en el Tercer Milenio UNMSM, Facultad de Ciencias Administrativas ISSN versión electrónica 1.728-2.969, nº 10. Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm.

Iborra M., Dasí, A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2014): *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. 2ª edición. Paraninfo.

IndexMundi (2014): *Comparación de Países. Producto Interno Bruto (PIB) per cápita*. Recuperado de: <http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?v=67&l=es>.

Infoautonomos (2010): *Análisis de la competencia en tu estudio de mercado*. Recuperado de: <http://infoautonomos.eleconomista.es/estudio-de-mercado/analisis-de-la-competencia-en-tu-estudio-de-mercado/>.

Johnson, G. y Scholes, K. (1996): *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones*. Editorial Prentice Hall, tercera edición, Madrid.

Johnson, G., Whittington, R., and Scholes, K. (2012): *'Fundamentals of Strategy,' Harlow: Pearson Education*.

KeyNote (2015): *Men's Toiletries & Fragrances. Market Reports*. Recuperado de: https://www.keynote.co.uk/market-report/retail/mens-toiletries-fragrances?full_report=true.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003): *Fundamentos de marketing*. Sexta edición, pp. 599. Capítulo 2 – planeación estratégica y el proceso de marketing.

Linkedin Gruhme. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/company/gruhme-uk-limited>.

Lorette, K. (2016): *Proceso de implementación de los planes estratégicos*. La voz de Houston. PYMES, Demand Media. Recuperado de: <http://pyme.lavoztx.com/proceso-de-implementacin-de-los-planes-estratgicos-4632.html>.

MarketLine (Julio, 2015): *Fragrances in the United Kingdom*. MarketLine, a progressive Digital Media Business. Reference Code: 0183-0703.

Mateo, D. (2007): *Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa. Técnicas y métodos para el éxito de un proyecto empresarial*. Editorial: ideas propias, Vigo, pp. 200.

McCarthy, J. E. (1964): *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Irwin.

MeCoach - Corporate and Personal Consulting (2012): *La matriz para formular estrategias: DAFO*. Recuperado de: <http://blog.mecoach.net/la-matriz-para-formular-estrategias-dafo-3/>.

Miles, R. E. y Snow, C. C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*. Ed. McGraw-Hill. New York.

Mintel (Agosto, 2015): *Mintel Report: Fragrances UK*. Recuperado de: <http://academic.mintel.com.ezproxy.ucb.ac.uk/display/716132/>.

Morrison, N. (Enero, 2015): *Entrepreneurial in action*, Robert Hallmark. Entrepreneurial-spark.com. Recuperado de: <http://www.entrepreneurial-spark.com/quick-fire-round-entrepreneur-rob-hallmark/>.

Navas y Guerras (2007): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Cuarta edición. Capítulo 6 (pp. 199-222).

Nelson, M. (Enero, 2015): *Fragrance Is The New Secondhand Smoke. Eliminate Synthetic Fragrance To Improve Your Health*. Branch Basics. Recuperado de: <https://branchbasics.com/blog/2015/01/fragrance-is-the-new-secondhand-smoke/>.

Office for National Statistics (2015): *UK Labour Market: October 2015*. Recuperado de:

<http://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/bulletins/uklabourmarket/2015-10-14>.

Página Web Oficial de Gruhne. Recuperado de: www.gruhme.co.uk.

Parada, P. (2013): *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Disponible en: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>.

Porter, M. E. (1982): *Estrategia competitiva*. C. E. C. S. A., México.

Richard, L. (2016): *Los efectos de un cambio en el entorno empresarial en la planificación estratégica*. La Voz de Houston. PYME por Demand Media. Recuperado de: <http://pyme.lavoztx.com/los-efectos-de-un-cambio-en-el-entorno-empresarial-en-la-planificacin-estratgica-4205.html>.

Ruiz, F. (2012): *La matriz BCG*. Educadictos.com: conversaciones sobre educación y tecnología. Recuperado de: <http://www.educadictos.com/la-matriz-bcg/>.

Sainz de Vicuña, J. M. (2004): *La importancia del plan de marketing como herramienta de gestión*. Harvard Deusto, nº 61 de la sección Marketing y Ventas. Recuperado de: <http://www.harvard-deusto.com/la-importancia-del-plan-de-marketing-como-herramienta-de-gestion>.

Sancho, L. (2013): *Plan de marketing online: De la estrategia a la táctica*. Recuperado de: <http://www.orestesocialmedia.com/plan-de-marketing-online-de-la-estrategia-a-la-tactica/>.

Sara (2014): *El proceso de evaluación y selección de estrategias*. Recuperado de: <http://www.administradores.org/el-proceso-de-evaluacion-y-seleccion-de-estrategias/>.

Schendel, D. E. y Hofer, C. W. (1979): *Strategic Management: a new view of business policy and planning*. Little, Brown and Co., Boston, Massachusetts.

Takeuchi, H. (2013): “*Knowledge-Based View of Strategy*”. Revista trimestral de Dirección de Empresas Universia Business Review, nº 40, pp. 68-79. Recuperado de: <https://ubr.universia.net/issue/download/97/545>.

Territoriomarketing.es (2016): *Estrategia de marketing y comportamiento del consumidor*. Territorio Marketing: marketing, comunicación y ROI. Recuperado de: <http://territoriomarketing.es/estrategia-de-marketing-y-comportamiento-del-consumidor/>.

Thompson, J.D. (1976): *Dinámica Organizacional. Fundamentos sociológicos da teoría administrativa*. Sao Pablo. Mc Graw-Hill.

Thompson, I. (2006): *Misión y Visión*. Promonegocios.net. Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html#notas>.

