



## **FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

### **GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD**

#### **Análisis de las actuales Decisiones de Operaciones de la empresa Bohobohoshop y de los cambios necesarios para introducir la venta *online***

Trabajo Fin de Grado presentado por Iryna Dovgonos, siendo la tutora del mismo la profesora María del Mar González Zamora.

Vº. Bº. de la Tutora:

Alumna:

Dña. María del Mar González Zamora

Dña. Iryna Dovgonos

Sevilla. Junio de 2020



**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD  
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO [2019-2020]**

TÍTULO:

**ANÁLISIS DE LAS ACTUALES DECISIONES DE OPERACIONES DE LA EMPRESA BOHOBOSHOP Y DE LOS CAMBIOS NECESARIOS PARA INTRODUCIR LA VENTA *ONLINE***

AUTORA:

**IRYNA DOVGONOS**

TUTORA:

**DRA. D<sup>a</sup>. MARÍA DEL MAR GONZÁLEZ ZAMORA**

DEPARTAMENTO:

**ECONOMÍA FINANCIERA Y DIRECCIÓN DE OPERACIONES**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

RESUMEN:

Hemos seleccionado como ejemplo la empresa Bohobohoshop para realizar un análisis de sus decisiones en el área de Operaciones. La selección de la misma ha estado motivada por la facilidad y fiabilidad de acceso a la información, debido a que la autora del presente trabajo es una de los socios fundadores. La identificación preliminar de los objetivos estratégicos de la empresa nos ha guiado en el análisis realizado. El resultado del mismo nos permite, entre otras cuestiones, determinar la contribución de las distintas decisiones a la consecución de los objetivos estratégicos de Bohobohoshop.

Adicionalmente, se describe las adaptaciones que, dentro del ámbito decisional de la Dirección de Operaciones, se deben acometer en la empresa para su introducción en el mercado *online*.

PALABRAS CLAVE:

Dirección de Operaciones; Comercio minorista; Tienda efímera; Venta *online*.

## ÍNDICE

---

<b>1. CONSIDERACIONES PREVIAS.....</b>	<b>1</b>
1.1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.2. MARCO TEÓRICO DEL TRABAJO: DIRECCIÓN DE OPERACIONES, SUS OBJETIVOS Y SU ÁMBITO DECISIONAL.....	1
1.2.1. Objetivos estratégicos de la Dirección de Operaciones.....	1
1.2.2. Ámbito decisional de la Dirección de Operaciones .....	2
1.3. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	4
1.4. METODOLOGÍA .....	4
1.5. ESTRUCTURA Y CONTENIDO .....	4
<b>2. CONTEXTUALIZACIÓN .....</b>	<b>7</b>
2.1. INTRODUCCIÓN .....	7
2.2. LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.....	7
2.3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR.....	7
<b>3. ANÁLISIS DE LAS DECISIONES DE OPERACIONES DE LA EMPRESA     BOHOBOHOSHOP .....</b>	<b>11</b>
3.1. INTRODUCCIÓN .....	11
3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	11
3.3. DECISIONES RELACIONADAS CON LOS PRODUCTOS .....	11
3.4. DECISIONES RELACIONADAS CON EL PROCESO.....	15
3.5. DECISIONES RELACIONADAS CON LA LOCALIZACIÓN.....	15
3.6. DECISIONES RELACIONADAS CON LA DISTRIBUCIÓN EN LA PLANTA .....	18
3.7. DECISIONES RELACIONADAS CON LA CAPACIDAD Y LA DEMANDA .....	21
3.8. DECISIONES RELACIONADAS CON LA CALIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	22
3.9. DECISIONES RELACIONADAS CON EL MANTENIMIENTO.....	24
3.10. DECISIONES RELACIONADAS CON LOS RECURSOS HUMANOS.....	24
3.11. DECISIONES RELACIONADAS CON LA CADENA DE SUMINISTRO .....	25
3.11.1. Aprovisionamiento .....	26
3.11.2. Almacenamiento.....	28
3.11.3. Distribución.....	30
3.12. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA .....	32
<b>4. ADAPTACIÓN DE LAS OPERACIONES PARA INTRODUCIR LA VENTA <i>ONLINE</i> ....</b>	<b>33</b>
4.1. INTRODUCCIÓN .....	33
4.2. JUSTIFICACIÓN DEL NUEVO RETO: VENTA <i>ONLINE</i> .....	33
4.3. ADAPTACIÓN DE LAS OPERACIONES PARA LA VENTA <i>ONLINE</i> .....	33
4.3.1. Adaptación en el ámbito de los productos.....	34

4.3.2. Adaptación en el ámbito de los procesos .....	34
4.3.3. Adaptación en el ámbito de la localización .....	34
4.3.4. Adaptación en el ámbito de la distribución en planta.....	34
4.3.5. Adaptación en el ámbito de la capacidad y demanda.....	35
4.3.6. Adaptación en el ámbito de la calidad y responsabilidad social .....	35
4.3.7. Adaptación en el ámbito del mantenimiento .....	35
4.3.8. Adaptación en el ámbito de los recursos humanos.....	35
4.3.9. Adaptación en el ámbito de la cadena de suministro .....	35
<b>5. CONSIDERACIONES FINALES .....</b>	<b>39</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>43</b>
<b>Anexo 1 .....</b>	<b>45</b>

# CAPÍTULO 1

## CONSIDERACIONES PREVIAS

### 1.1 INTRODUCCIÓN

En este primer capítulo del presente trabajo establecemos, en el apartado 1.2, el marco teórico del mismo, centrado en la Dirección de Operaciones. La finalidad del trabajo se plasmará en el apartado 1.3. La metodología utilizada para la realización del contenido se verá reflejada en el apartado 1.4, reservando el último para explicar la estructura del trabajo.

### 1.2 MARCO TEÓRICO DEL TRABAJO: DIRECCIÓN DE OPERACIONES, SUS OBJETIVOS Y SU ÁMBITO DECISIONAL

Podemos entender la Dirección de Operaciones como “aquella parte de la Economía de la Empresa que se ocupa del estudio del subsistema de producción/operaciones como parte integrada del sistema empresa. Esta disciplina asume el diseño del mismo, así como la dirección y gestión de los procesos que permiten la transformación de una serie de *inputs* (materias primas, etc.) en *outputs* (bienes o servicios), a través de la toma de una serie de decisiones, relacionadas entre sí, que persiguen distintos objetivos complementarios, con vistas, entre otras cuestiones, a incrementar el valor de los productos ofrecidos a los clientes para satisfacer sus necesidades y apoyando en todo momento los objetivos globales de la organización” (González Zamora, 2003).

Atendiendo a esta definición, a continuación, se abordan, de forma resumida, los objetivos estratégicos y los ámbitos decisionales de la Dirección de Operaciones.

#### 1.2.1. Objetivos estratégicos de la Dirección de Operaciones

Tal y como apunta Garrido Vega et al. (2015, pág. 11), los objetivos de la Dirección de Operaciones son: la reducción de costes, la rapidez y cumplimiento de entregas, el aumento de la flexibilidad y la mejora de la calidad. No todos los objetivos tienen la misma importancia en todas las empresas, sino que son estas las que establecen sus prioridades y deciden en qué objetivos centrarse. Estos objetivos serán perseguidos por las empresas para obtener una ventaja competitiva sostenible.

A continuación, veremos cada objetivo de manera individual.

#### ***Reducción de costes***

La reducción del coste es una vía para aumentar los beneficios de las empresas. Esta reducción de los costes no supone necesariamente una disminución de calidad del producto, pues hay formas de alcanzar este objetivo sin incurrir en pérdida de calidad. En concreto, hablamos de aprovechar mejor los recursos o de realizar inversiones en tecnología que permitan disminuir la utilización de los recursos, ambas opciones conllevan un incremento de la eficiencia.

#### ***Rapidez y cumplimiento en las entregas***

Con este objetivo se pretende conseguir:

- *Entregas rápidas*: Consiste en la reducción del tiempo de suministro, es decir, el tiempo que transcurre desde que se realiza el pedido hasta que es entregado al cliente.

- *Entregas en fecha*: Trata de reducir la variabilidad del tiempo de suministro, aumentando el nivel de servicio. Este se determina como el cociente entre las entregas realizadas a tiempo y el total de entregas efectuadas.

### **Aumento de la flexibilidad**

La flexibilidad es la capacidad de respuesta a los cambios con eficacia y eficiencia. La empresa no siempre va a realizar su actividad en unas condiciones *fijas*, ya que estas pueden cambiar, y la organización ha de ser capaz de reorganizar el uso de los recursos para afrontar las nuevas condiciones de la mejor forma posible.

### **Mejora de la calidad**

La mejora de la calidad la podemos ver desde la perspectiva del cliente y de la empresa. Calidad para el consumidor significa “adecuación e idoneidad al uso o a sus expectativas”. El cliente compara las características de un mismo producto ofrecido por diferentes empresas y determina la calidad según su criterio, por tanto, la valoración es subjetiva.

Calidad para la empresa se define como “el conjunto de características de un producto, proceso o servicio, que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades de los usuarios” (Sociedad Americana de Control de Calidad A.S.Q.C). Para garantizar la calidad de sus productos, las empresas tienen presente la percepción de los clientes acerca de las características del producto.

### **1.2.2 Ámbito decisional de la Dirección de Operaciones**

Para conseguir los objetivos previamente mencionados, se adoptan una serie de decisiones relacionadas con la Dirección de Operaciones, que se pueden apreciar en la Figura 1.1



**Figura 1.1. Ámbito de las decisiones de Dirección de Operaciones**

*Fuente: Elaboración propia a partir de Garrido Vega et al. (2015, pág. 6)*

A su vez, en estos ámbitos decisionales se pueden diferenciar dos tipos de decisiones (Menguzzato y Renau, 1991):

- Las *decisiones estratégicas*: corresponde tomarlas a la dirección de la organización, son decisiones a largo plazo y no repetitivas. Deben ser ejecutadas después de un proceso de reflexión y juicio, dado que pueden comprometer la evolución de la empresa, y en determinados casos su supervivencia.
- Las *decisiones táctico-operativas*: tienen efectos tanto a corto plazo como a medio plazo. Se trata de decisiones que, si bien tienen impacto en el desarrollo del negocio, no suelen, individualmente, comprometer su futuro. Suelen desprenderse de las decisiones estratégicas y, por lo tanto, pueden delegarse en profesionales o personal cualificado.

Estas decisiones siguen un orden jerárquico, donde en la cúspide se encuentran las decisiones estratégicas, en la base están las decisiones operativas y entre ellas se encuentran las decisiones tácticas (ver Figura 1.2.).



**Figura 1.2. Orden jerárquico de las decisiones de una empresa**

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación, en la Tabla 1.1. podemos ver las decisiones tanto a nivel estratégico como táctico-operativo correspondientes a los ámbitos recogidos en la Figura 1.1.

<b>Decisiones estratégicas</b>	
Estrategia de productos	Determinar el bien o servicio con las características deseadas, siguiendo un diseño previo.
Estrategia de procesos	Establecer cómo se va a producir el bien o cómo se va a prestar el servicio diseñado.
Estrategia de capacidad	Anticipar la capacidad de las instalaciones para un determinado volumen de producción.
Estrategia de localización	Decidir la ubicación de las instalaciones.
Estrategia de distribución en planta	Precisar la organización los distintos factores para facilitar el proceso productivo.
Estrategia de recursos humanos	Gestionar al personal y sus puestos de trabajo.
Estrategia de planificación y control	Establecer planes de producción y realizar el seguimiento.
Estrategia de cadena de suministros	Diseñar el sistema de aprovisionamiento, distribución y gestión del inventario.
Estrategia de calidad	Decidir cómo atender a los requerimientos del cliente, así como implementar un programa de mejora continua del proceso y del producto.

<b>Decisiones estratégicas</b>	
Estrategia de mantenimiento	Determinar las pautas a seguir a la hora de diseñar un plan de mantenimiento de los equipos y de las instalaciones.
<b>Decisiones táctico-operativas</b>	
Planificación, programación y control de la producción y de la capacidad	Son decisiones que buscan cumplir con lo establecido en las decisiones estratégicas y resolver problemas que surgen.
Planificación, gestión y control de inventarios	
Control de calidad	
Mantenimiento y renovación	

**Tabla 1.1. Principales decisiones de la Dirección de Operaciones**

*Fuente: Elaboración propia a partir de Domínguez Machuca (1995a)*

En este trabajo pretendemos ver cómo se concretan estas decisiones en una empresa concreta, los objetivos específicos del trabajo se detallan a continuación.

### 1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO

El trabajo se realiza con un doble objetivo. El primero de ellos es analizar las decisiones actuales tomadas en el ámbito de la Dirección de Operaciones por la empresa Bohobohoshop, que es un modelo de *negocio pop-up retail* (o tienda efímera).

Este objetivo general lo podemos dividir en dos sub-objetivos:

- Sub-objetivo 1: conocer cómo actúa dicha empresa en cuanto al área de Operaciones se refiere.
- Sub-objetivo 2: determinar cómo contribuyen los distintos ámbitos de la Dirección de Operaciones a la consecución de los objetivos estratégicos del negocio.

El segundo objetivo consiste en analizar los cambios que, desde la perspectiva de las Operaciones, tendría que llevar a cabo la empresa seleccionada para adentrarse en el mercado de la venta *online*, al ser este el nuevo reto que se plantea.

### 1.4 METODOLOGÍA

Para conseguir los objetivos planteados en el apartado anterior, y como se ha comentado, nos hemos centrado en la tienda Bohobohoshop, que pertenece a un modelo de negocio *pop-up retail*. Toda la información utilizada para el desarrollo del trabajo tiene su origen en el conocimiento de la empresa que tiene la alumna que desarrolla este trabajo, dado que es una de los socios fundadores. Queremos señalar que para utilizar esta información se ha contado con la aprobación del otro socio del negocio.

Al margen de lo anterior, también se ha empleado información procedente de libros de texto y de páginas Web, cuyas referencias pueden verse a lo largo del trabajo, así como en el listado de bibliografía.

### 1.5 ESTRUCTURA Y CONTENIDO

El trabajo se estructura en cinco capítulos, incluyendo este primero.

El Capítulo 2 permite contextualizar el negocio y determinar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a la empresa.

En el Capítulo 3 nos centramos en el análisis de las decisiones de Operaciones de Bohobohoshop y sus fortalezas y debilidades, completando, así, el estudio DAFO de la misma.



En el Capítulo 4 describiremos los cambios necesarios que debe realizar la empresa, en lo que al entorno de Operaciones se refiere, de forma que le sea posible introducirse en el mercado *online*.

Finalmente, en el Capítulo 5, se recogerán las consideraciones finales del trabajo.

Tras estos capítulos, se muestra el listado de la bibliografía empleada, así como el Anexo al trabajo.



## CAPÍTULO 2

# CONTEXTUALIZACIÓN

### 2.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo comenzaremos con la historia de la empresa, la que vamos a estudiar en los capítulos posteriores. En el apartado 2.3. daremos una visión del sector al cual pertenece la empresa.

### 2.2 LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

La empresa objeto de análisis en el presente trabajo es BOHOBOSHOP y fue creada por Alejandro Blázquez Ruiz e Iryna Dovgonos en 2014, los dos socios siguen de autónomos en dicha empresa, ya que por el momento solamente se encuentra en activo en las temporadas estivales.

BOHOBOSHOP se dedica a la distribución minorista de ropa, estando enfocada en el estilo Boho. Se trata de una tendencia de moda caracterizada por ser un estilo relajado, original, cómodo y romántico. La historia del estilo BOHO<sup>1</sup> comenzó a finales del siglo XVIII. Fue desarrollado por los bohemios de la época: artistas, escritores, poetas y creativos, que sufrían la pobreza y por ello utilizaban la ropa vieja, mediante la cual expresaban su lado creativo.

A ambos socios les apasiona este estilo y por eso surgió la idea de montar un negocio a través del cual alentar la tendencia y popularidad del mencionado estilo en España.

No contaban con los medios para fabricar una colección completa ni para alquilar un espacio con una localización adecuada para establecer una tienda fija. Por ello, optaron por un modelo de tiendas *pop-up* o tiendas fugaces (que venden sus productos durante un período de tiempo), lo cual también constituía una buena oportunidad para ver si la idea funcionaba.

Tras unos años probando diferentes localizaciones (ver apartado 3.5), la empresa estableció su punto de venta efímero en Galicia, concretamente en Sanxenxo, que es uno de los lugares más turísticos de dicha comunidad autónoma.

### 2.3 CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR

Como hemos dicho antes, la empresa objeto de estudio es una distribuidora de prendas al consumidor final, estamos, por tanto, hablando de un comercio minorista dentro del sector de la moda.

El comercio minorista se define según la Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista como: “aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales de los mismos, utilizando o no un establecimiento”.

Existen diferentes tipos de comercio minorista atendiendo a diferentes criterios de clasificación. La clasificación nacional de actividades económicas (CNAE), proporciona una lista donde clasifican los comercios minoristas y le asignan un código. Para nuestra empresa le corresponde el código 47.8. “Comercio al por menor en puestos de venta y mercadillos”.

---

<sup>1</sup> Información extraída de la página web Historia del Estilo Bohemio:  
<https://www.vestidosboho.com/estilo-boho/historia-del-estilo-bohemio/>

Tomando como referencia el Estudio Prospectivo del Sector Comercio Minorista en España realizado en 2017 por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE, 2017), cabe mencionar que se trata de un sector estratégico clave para la economía española, pues este influye considerablemente en el crecimiento económico y la generación de empleo.

Como hemos aludido antes, el comercio minorista realiza una importante contribución a la economía. Esto lo podemos observar en los indicadores como el PIB. Según los datos facilitados en el antes mencionado Estudio Prospectivo del Sector Comercio Minorista en España (Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE, 2017)), el comercio, en su totalidad, representa el 12% del PIB en la economía española; por su parte, el comercio minorista alcanza el 5%.

Además, el comercio minorista terminó 2019 con un aumento de las ventas del 2,4% interanual, siendo su sexto año consecutivo al alza, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Este aumento de las ventas tuvo su efecto en la ocupación, cerrándose el ejercicio 2019 con un aumento medio del 1%, con lo que sigue generando empleo (EFE, 29 de enero de 2020).

Este sector específico, en los últimos 50 años, ha sufrido importantes cambios debido, entre otras cuestiones, a la globalización, a la entrada de España en la Unión Europea y a la liberalización de los mercados, lo cual todo ha contribuido al cambio de la sociedad española, así como sus hábitos de compra (SEPE, 2017).

Asimismo, dicho sector presenta numerosas oportunidades al igual que amenazas. Siguiendo el estudio del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE, 2017), destacamos las principales en lo que se refiere al comercio minorista centrado en el sector de la moda.

Las amenazas son situaciones adversas que se presentan en una empresa. Entre ellas, tenemos:

- Alta competencia con una rápida respuesta a las necesidades del consumidor. Especialmente las que provienen de las empresas grandes, dado que disponen de mayores recursos para la adaptación e introducción de las colecciones nuevas de una manera rápida. Por ejemplo, el *Grupo Inditex* introduce las colecciones nuevas cada 15 días.
- Consumo sostenible y tendencia al ahorro. Repercute en la rentabilidad de la empresa. Últimamente está en auge este consumo y los clientes se abstienen a la hora de comprar, o demandan productos ecológicos, lo que supone menores ingresos y/o mayores costes de aprovisionamiento, traduciéndose todo ello en menores beneficios.
- Facilidad de entrada al sector. No existen barreras de entrada y salida.
- Dependencia de los proveedores. En el sector del *retail* se depende directamente de los proveedores y reemplazarlos puede llevar a afrontar costes elevados.
- Los pequeños comercios presentan poco margen de negociación.
- Falta de competitividad por la no adaptación a las modernas técnicas de gestión empresarial.
- Aparición de nuevos formatos de tiendas de proximidad vinculadas a grandes cadenas de distribución.

Las oportunidades son elementos positivos del entorno que deben ser aprovechados por la empresa para mejor desarrollo de la misma. Destacamos las siguientes:

- Expansión de las redes sociales. Dado el crecimiento de las redes sociales y la gran afluencia, tener presencia en este tipo de plataformas es fundamental para atraer nueva clientela. También contactar con *influencers* para dar a conocer el producto puede suponer el acceso a más clientes.
- Transformación digital del tercer sector. Cada vez es más corriente que se realicen compras *online*. Es buena oportunidad entrar en este mercado, ya que supondría abarcar nuevas zonas con posibilidad de generar mayor beneficio.

- Funcionamiento durante el año. Apertura de un establecimiento fijo para atender a los clientes en cualquier época del año.
- El aumento del turismo nacional. La presente situación provocada por la Covid-19 y las restricciones para viajar al extranjero influirá en el aumento del turismo nacional.
- Apostar por la calidad de los productos y la estética de los establecimientos, ofreciendo un valor diferencial.
- Incentivar el comercio especializado como punto de unión entre el centro comercial, los servicios de la ciudad y el centro turístico.
- Mejorar el contacto con la clientela y el trato con el personal.
- Potenciar el comercio de proximidad mediante la especialización y la diferenciación a través de actuaciones individuales y colectivas.



## CAPÍTULO 3

# ANÁLISIS DE LAS DECISIONES DE OPERACIONES DE LA EMPRESA BOHOBOHOSHOP

### 3.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo realizaremos un análisis de las decisiones estratégicas y táctico-operativas de Operaciones. De esta forma, comenzaremos, en el apartado 3.2, identificando los objetivos estratégicos de Operaciones que persigue Bohobohoshop. En el apartado 3.3 nos centraremos en el ámbito de decisión relacionado con los productos que posee la empresa. Posteriormente, en los sucesivos apartados, hablaremos de los ámbitos del proceso, localización, distribución en planta, capacidad y demanda, calidad, mantenimiento, recursos humanos y, por último, analizaremos los aspectos relacionados con la cadena de suministros.

### 3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De los objetivos estratégicos de la Dirección de Operaciones que se describieron en el capítulo 1, en BOHOBOHOSHOP nos planteamos conseguir los cuatro objetivos, aunque, establecemos el siguiente orden de priorización: 1) mejora de la calidad, 2) reducción de costes, 3) flexibilidad y 4) rapidez y cumplimiento de las entregas.

En los siguientes apartados analizaremos los diferentes ámbitos de decisiones, intentando, entre otras cuestiones, poner de manifiesto si desde los distintos ámbitos se contribuye a la consecución de las prioridades competitivas y, en caso de ser así, cómo se contribuye a ello.

### 3.3. DECISIONES RELACIONADAS CON LOS PRODUCTOS

La empresa BOHOBOHOSHOP, como se ha mencionado anteriormente, se dedica al sector del comercio minorista. Su principal y única actividad es *retail* (término de la lengua inglesa, que se usa para nombrar a la venta minorista). El objeto de la actividad de la empresa (es decir, los productos que distribuye) son prendas de vestir. Estos productos se pueden clasificar en dos grandes familias: colección hombre y colección mujer.

Dentro de la colección mujer, a su vez, se distingue entre: colección boho color, colección boho blanco y *drops*. Este último es un término muy usado en el mundo de la moda. Según Borrás (2018) se trata de “un lanzamiento muy limitado y acotado en el tiempo de una prenda o de una colección. Hay pocas unidades y solo puedes comprarlas durante ese tiempo limitado. Lo hacen todas las marcas de moda *streetwear* (combinación de ropa urbana y ropa de lujo) y las de moda rápida, aunque la industria de lujo ya está comenzando a usar también el sistema.”

En la Tabla 3.1 pueden verse los productos concretos que incluye cada una de las colecciones antes indicadas, posteriormente mencionaremos a qué hace referencia la letra entre paréntesis que aparece al final de cada producto.

COLECCIÓN HOMBRE	COLECCIÓN MUJER		
	BOHO COLOR	BOHO BLANCO	<i>DROPS</i>
Camisa blanca manga corta (M)	Blusa manga corta (C)	Blusa manga corta (M)	Vestidos (M)
Camisa blanca manga larga (M)	Blusa media manga (C)	Blusa media manga (M)	Blazers (M)

COLECCIÓN HOMBRE	COLECCIÓN MUJER		
	BOHO COLOR	BOHO BLANCO	DROPS
Camisa azul manga larga (I)	Blusa manga larga (C)	Blusa manga larga (M)	Jerséis de verano (M)
Camisa rosa manga larga (I)	Blusa sin manga (C)	Blusa sin manga (M)	Chaquetas (M)
Camisa vende manga larga (I)	Blusa estampada (con manga, sin manga, media manga) (C)	Camiseta básica (M)	Faldas (M)
Pantalón beige (M)	Camiseta básica (C)	Falda lisa (M)	Blusas (M)
Pantalón blanco (M)	Falda estampada (C)	Falda bordada (M)	Camisetas(M)
	Pantalón corto estampado (C)	Pantalón corto (M)	Pantalones (M)
	Vestido corto (C)	Pantalón largo (M)	Conjuntos (top+pantalón/falda) (M)
	Vestido largo (C)	Vestido corto (M)	
	Vestido bordado (C)	Vestido largo (M)	
	Vestido estampado (C)	Vestido bordado (M)	

**Tabla 3.1. Tipos de colecciones**

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez descritos los artículos que vende la empresa, vamos a proceder a un análisis de los mismos en función de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentran. Para ello, siguiendo a Domínguez Machuca et al. (1995a) hemos empleado las fases típicas de *introducción*, *crecimiento*, *madurez* y *declive*, que se caracterizan por la evolución de las ventas en función del tiempo. De esta forma, la fase de *introducción* se caracteriza por tener unas ventas bajas debido a que el cliente todavía no conoce el producto. En la fase de *crecimiento* las ventas aumentan rápidamente. La fase de *madurez* se caracteriza por la progresiva saturación del mercado, lo que lleva a que las ventas se estabilicen a lo largo del tiempo. Por último, la fase de *declive* se caracteriza por el hecho de que las ventas caen, precisándose determinación por parte de la Dirección en la eliminación de aquellos productos cuya vida se extinga o esté próxima a ello.

Para determinar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra cada producto, se ha tomado el criterio de ventas anuales, pero dada la gran variedad de prendas y que estas, dentro de cada colección, representan porcentajes de ventas similares, este análisis se ha realizado teniendo en cuenta los datos de ventas de las colecciones (ver Tabla 3.2). No obstante, en la colección de hombres se distinguen dos etapas, *introducción* y *madurez*, ello se debe a que se han añadido recientemente a la venta nuevos productos que se están adaptando al mercado.

COLECCIÓN	PORCENTAJE DE VENTAS POR AÑO			
	2016	2017	2018	2019
Colección Hombre	15%	17%	17%	19%
Boho Color (Mujer)	-	-	21%	23%
Boho Blanco (Mujer)	66%	64%	44%	36%
<i>Drops</i>	19%	19%	18%	22%

**Tabla 3.2. Ventas anuales en porcentajes según colección**

*Fuente: Elaboración propia de la información analizada*



Como puede verse en la Tabla 3.2, las ventas de los artículos *Drops* se incrementaron en 4 puntos porcentuales en el año 2019 respecto al 2018. Este aumento se debe a una mejoría de calidad de los productos que ofrecen diferentes diseñadores/proveedores, también por ser importados y ser la novedad en el mercado español. Consideramos que los *Drops* se encuentran en la etapa de *madurez*, ya que la empresa cuenta con dichos artículos desde hace cuatro años.

También puede observarse en la Tabla 3.2 que en los años 2016 y 2017 la empresa no contaba con colección de Boho Color, esta ha sido añadida a la venta a partir del 2018, por las peticiones de los clientes y las tendencias de la moda. Dada la reciente incorporación de esta colección, consideramos que está en la etapa de *crecimiento*. A esto se une el hecho de que Boho Color ha tenido buena aceptación por parte de los consumidores y está previsto que su venta aumente año tras año.

La colección Boho Blanco se encuentra en fase de *madurez*, ya que la empresa cuenta con estos productos desde su nacimiento y, hasta el día de hoy, los clientes siguen demandando esta colección. Aunque las ventas de la misma han decrecido en los dos últimos años, debido a la introducción de la colección Boho Color, no se considera que se encuentre en la fase de *declive*.

La clasificación de los distintos artículos se ha realizado en la Tabla 3.1. Si junto al nombre del producto aparece la letra (I), hace referencia a productos que están en la fase de *introducción*, si aparece una (C) son productos en la fase de *crecimiento* y una (M) identifica los productos en la fase de *madurez*. Como se puede ver en la Tabla 3.1, no aparecen productos en la fase de *declive*, hecho que explicaremos posteriormente.

Esta clasificación nos ha permitido realizar la Figura 3.1., en la que puede verse el porcentaje de productos que se encuentra en cada una de las etapas.

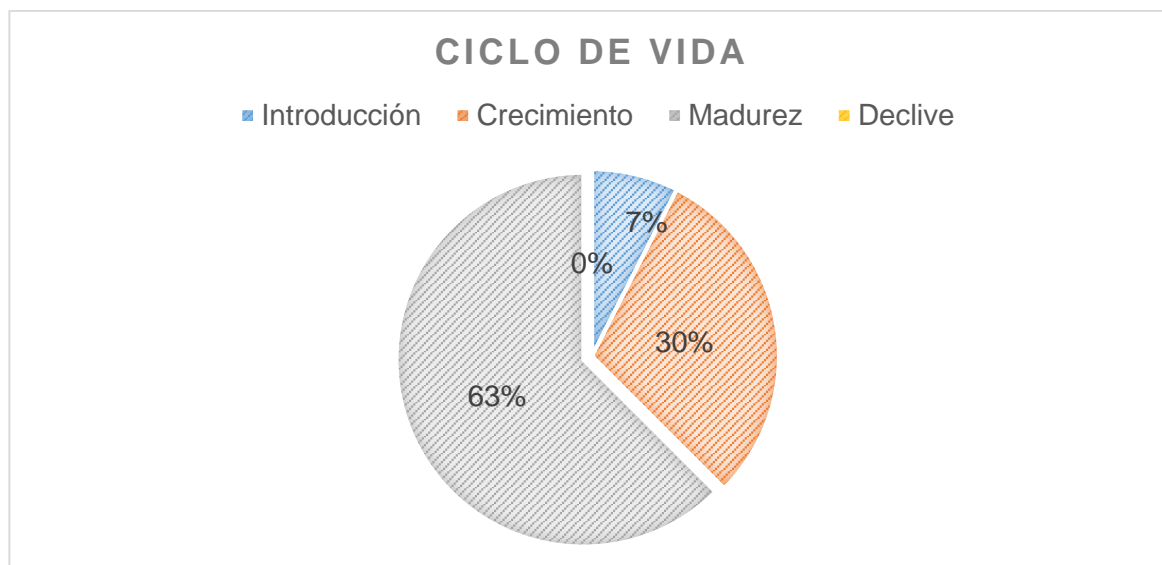


Figura 3.1. Porcentaje de artículos en cada etapa de ciclo de vida

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 3.1 puede verse cómo casi la totalidad de los productos (un 93%) están en fase de *madurez* o *crecimiento*. En primer lugar, hablaremos de los productos que se encuentren en la fase de *madurez*, que representan un 63% del total. Estos corresponden a las colecciones de Boho Hombre, Boho Blanco y a los artículos *drops*, con los que contamos desde el primer día de nacimiento de la marca.

En segundo lugar, hablaremos de los productos que se encuentren en la fase de *crecimiento*, en cuyo caso tenemos 30% del total. Como se dijo antes, este porcentaje se debe a toda la colección Boho Color que ha sido introducida en el año 2018, por las peticiones de clientes.

Ese año fue el “boom de los estampados”, se demandaban los vestidos con coloridos estampados: los clásicos florales, los cuadros, las figuras geométricas, las rayas, los lunares, etc. y hubo que dar una respuesta rápida a los clientes.

En tercer lugar, tenemos a los productos que representan 7% del total y se encuentran en la fase de *introducción*. La empresa quiere ampliar su público, tratando, sobre todo, de captar clientes masculinos.

Por último, hay que indicar que la empresa no cuenta actualmente con ningún producto en la fase *declive*. Pero ello no significa que no se haya dejado de vender productos que no han resultado atractivos para los clientes. Así, por ejemplo, en 2018 la empresa introdujo kimonos con estampados orientales, pero tuvieron que ser retirados de la venta tras dos meses de su introducción. El motivo de ello fue que las ventas disminuían semanas tras semanas, por lo que se decidió poner las unidades disponibles a un 50% de descuento y retirar ese producto.

Otra cuestión que queremos resaltar es que cada temporada, antes de proceder a comprar los productos, se analizan las tendencias previstas para adaptarnos a la demanda del cliente. Hay que distinguir dos tipos de tendencias: las de ciclo corto y las de largo. Las de ciclo corto son las llamadas tendencias pasajeras, que duran hasta un año, mientras que las de ciclo largo pueden durar más de cinco años. Teniendo en cuenta el auge de la *fast fashion*, y que se trata de prendas de ciclo corto, se procede a su análisis para adaptarse a la demanda del cliente, ejemplo de esto fue la introducción de prendas como los kimonos con estampados orientales. No obstante, la empresa comercializa principalmente con prendas de ciclo largo, pues estas son las que representan fielmente el estilo *boho*.

El análisis de tendencias es una herramienta valiosa ya que nos permite conocer el comportamiento del mercado. Para ello se usa el término de *Coolhunting*, que se aplica en el sector de la moda y del ocio, que podemos traducir como “la caza de lo nuevo, de lo fresco”. Caballer Delgado (2017).

Los métodos de análisis de tendencias que utilizan los socios de la empresa se muestran en la Tabla 3.3, junto con algunos comentarios a los mismos.

Método de análisis de tendencia	Comentarios
Observación de escaparates de diferentes marcas de ropa, incluso de las marcas de lujo	Estudio y análisis de escaparatismo de tiendas de moda en ciudades como Sevilla, Madrid y Barcelona (disposición de los escaparates, elementos más usuales para su decoración).
Investigación por internet	Consiste en visitar y estudiar las páginas web de otras marcas como: Arnhem Clothing, Free People, Forever21, Hazel+Folk, Grupo Inditex, etc., así como revistas digitales y páginas de <i>influencers</i> .
Análisis de revistas de moda	Entre algunas de ellas podemos mencionar: Elle Magazine, Vogue España, Vogue Japón, Harper's Bazaar, Nylon, InStyle, W, Vanity Fair, Muse, etc.
Visitas a capitales de moda	Se realizan visitas a ciudades como Milán y París, en la medida de lo posible. Como norma, se intenta que sea, al menos, una vez al año.

**Tabla 3.3. Métodos aplicados para análisis de las tendencias**

*Fuente: Elaboración propia*

Como consideración final a este apartado, podemos afirmar que la empresa está en continua búsqueda de novedades y está dispuesta a incorporar nuevos productos con rapidez, la misma rapidez con la que se actúa cuando se percibe que una prenda no se vende como se espera. Esto pone de manifiesto la alta reacción y capacidad de adaptación de la empresa al mercado, cualidades muy necesarias y de vital importancia dado el sector en el que se compete. Por tanto, este ámbito de decisiones contribuye al objetivo flexibilidad. También

consideramos que estas decisiones sobre productos apoyan al objetivo calidad, ya que intentamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de una calidad acorde a lo que esperan.

### 3.4. DECISIONES RELACIONADAS CON EL PROCESO

Según Domínguez Machuca et al. (1995a, pág. 141) las decisiones de proceso “son aquellas mediante las cuales la empresa decide cómo efectuar la transformación de sus recursos en bienes y/o servicios, siendo su objetivo encontrar un modo de producirlos que dé lugar a las condiciones y especificaciones demandadas por los clientes, dentro de los límites marcados por las restricciones financieras y directivas”.

La empresa objeto de estudio no cuenta con un proceso de transformación de materia prima en productos terminados, pues su actividad consiste en comprar y vender dichos productos terminados. Siendo así, centrándonos en el caso de los servicios, según Hill y Hill (2011) (citado en Garrido Vega et a., 2015, pág.53) se distinguen tres tipos de procesos:

- *Servicios profesionales*: Servicios con elevada personalización y contacto con el cliente. Por consiguiente, la variedad es alta y el volumen suele ser bajo.
- *Talleres de servicios*: La personalización y el contacto con los clientes es más bajo que en la tipología anterior. Por esta razón, estos servicios plantean una combinación de procesos de cara al cliente (*front-office*) y sin presencia de él (*back-office*).
- *Servicios en masa*: Estos servicios tienen poca personalización y bajo contacto con el cliente. Por tanto, la mayor parte del trabajo se realiza sin necesidad de contactar con el cliente (*back-office*).

Atendiendo a la anterior clasificación, consideramos que la empresa objeto de estudio entra dentro de la categoría de *Talleres de servicios*, diferenciándose los siguientes principales procesos *back-office* y *front-office*.

Procesos *back-office*:

- Analizar tendencias previstas para cada temporada para adaptarnos a la demanda del cliente. Esto ya ha sido objeto de detalle en el apartado 3.3. sobre Producto.
- Seleccionar proveedores, realizar compras y gestionar el almacén. Estos procesos serán objeto de análisis en el apartado dedicado a la Cadena de suministros.
- Organizar el montaje y desmontaje de la tienda efímera. Estos procesos serán descritos en el apartado dedicado a Distribución en planta.

Procesos *front-office*:

- Atención a clientes en tienda efímera. Abordamos aquí este proceso que es en el que toma lugar la verdadera razón de ser de la empresa, atender a sus clientes. Los socios tratan de que la experiencia de compra para el cliente sea de máxima satisfacción, ya que no solo el producto adquirido interviene en la experiencia, sino el proceso de venta también forma parte de ello. Entendemos por “proceso de venta”, todas las acciones que realiza un dependiente para llevar a cabo la transacción, como preguntar por las necesidades, enseñar los productos, combinaciones de prendas, dar consejo, etc. Incluso, si el cliente no realiza ninguna compra debe quedar satisfecho por la atención prestada. Y esa es siempre nuestra filosofía de trato al cliente. Consideramos, por tanto, que el trato prestado al cliente durante el proceso de compra contribuye a incrementar la calidad de nuestras Operaciones.

### 3.5. DECISIONES RELACIONADAS CON LA LOCALIZACIÓN

Teniendo en cuenta a Domínguez Machuca et al. (1995a, pág. 243) “las decisiones de localización forman parte del proceso de formulación de los objetivos empresariales. Una buena selección puede contribuir a la realización de los objetivos empresariales, mientras que una localización desafortunada puede conllevar un desempeño inadecuado de las operaciones”.

A través de una encuesta que hemos realizado a cinco empresarios del sector minorista<sup>2</sup>, se ha llegado a la conclusión de que para los negocios del sector terciario, la localización geográfica es una decisión estratégica muy relevante. La elección del lugar más adecuado para el desarrollo de la actividad comercial es primordial, en particular, para las tiendas de ropa o bares, pudiendo representar un 80% del éxito.

Bohobohoshop no cuenta con un local fijo donde realizar las ventas, ya que recordemos que sus ventas se producen en puestos efímeros, siempre en periodos estivales.

En la Tabla 3.4 puede verse la localización de dichos puestos efímeros desde el comienzo de la actividad de la empresa.

Localización	Transcurso temporal
Chiclana de la Frontera, Cádiz, Paseo marítimo de Santi Petri.	Desde 16 de junio hasta 4 de septiembre del 2016
Chiclana de la Frontera, Cádiz, Paseo marítimo de Santi Petri.	Desde 16 de junio hasta 4 de septiembre del 2017
Sevilla, Plaza de Encarnación	Mayo de 2018
Portonovo-Sanxenxo, Pontevedra, Paseo marítimo	Desde 15 de junio hasta 15 de septiembre del 2018
Córdoba, Avenida de Gran Capitán	Mayo de 2019
Portonovo-Sanxenxo, Pontevedra, Paseo marítimo	Desde 1 de julio hasta 15 de septiembre del 2019

**Tabla 3.4. Descripción detallada de localizaciones de Bohobohoshop**

*Fuente: Elaboración propia*

El año 2019 (ver Tabla 3.4), fue el segundo consecutivo en el que la empresa se ha situado para la temporada de verano en el paseo marítimo de Portonovo-Sanxenxo (ver Imagen 3.1). Es una zona de veraneo muy popular, llegando a alcanzar casi un millón de visitantes en el año 2017. También está prevista dicha localización para el 2020 (para los meses de junio a septiembre). Sin embargo, dada la situación excepcional del país, debido al Covid-19 (coronavirus), existe la posibilidad de cancelación de la realización del evento o su posible retraso. Los socios están a la espera de la evolución de la situación.



**Imagen 3.1. Imagen cartográfica del litoral de Sanxenxo/Portonovo 2010.**

*Fuente: Otero Ricart (28 de agosto de 2013)*

Podemos destacar los siguientes criterios que se han tenido en cuenta para elección de esta localización temporal:

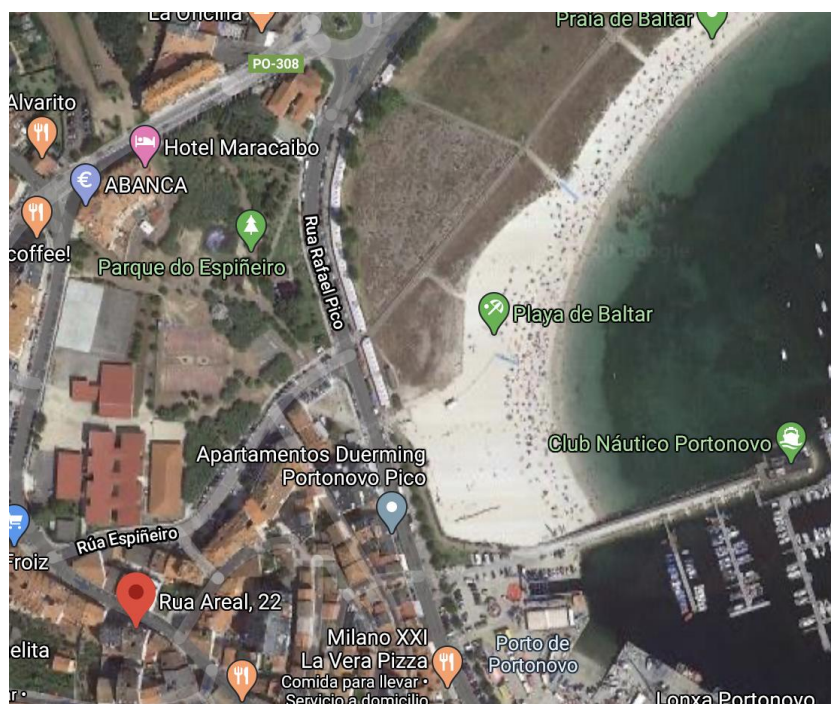
- lugar visitado por turistas nacionales e internacionales.
- zona de playa.
- aparcamientos cercanos.
- otras tiendas y otros puntos de interés cercanos.
- visibilidad de la tienda efímera.

<sup>2</sup> La encuesta constaba de dos cuestiones básicas sobre la importancia de la ubicación. Como resultado, obtuvimos que para cuatro de ellos, la localización era primer paso del éxito.

Donde más ha afectado la localización de los dos últimos años es en los costes. El coste de alquiler para la temporada es de 11.000€, mientras que en las ubicaciones de 2016 y 2017 alcanzaba “solo” los 3.400€. Aunque se dispone de una ventaja de la nueva localización, que es el aumento del tamaño del puesto, pasa de 10 m<sup>2</sup> a 18 m<sup>2</sup>. A pesar de esta ventaja, el coste por m<sup>2</sup> ha pasado de 340 € (en 2016 y 2017) a 611 € en (2018 y 2019), lo que supone un incremento de casi el 80%.

Actualmente, esta ubicación presenta mayores beneficios para la empresa, ya que se sitúa en una zona de gran tránsito de turistas, lo que se traduce en mayor posibilidad de venta.

Por otra parte, es importante mencionar la ubicación del almacén de la empresa. La localización actual del mismo se decidió en 2018, y se alquiló un local de 60 m<sup>2</sup> que se encuentra a 3 minutos del paseo marítimo en Portonovo. La Imagen 3.2. nos muestra la ubicación detallada (punto rojo).



**Imagen 3.2. Ubicación del almacén de la empresa**

*Fuente: <https://www.google.es/maps>*

Anteriormente (en los años 2016 y 2017) se disponía de un almacén ubicado en el Polígono Store, en Sevilla. La estructura actual del local es más apropiada para el almacén de la ropa y favorece la gestión de inventario y la clasificación de las colecciones, ya que el habitáculo está adaptado para una tienda. Con este cambio se ha logrado reducir el coste del alquiler, que actualmente se sitúa en 120 € mensuales frente a los 180€ que se pagaban anteriormente, lo que supone una reducción del 33%.

Por otro lado, con el cambio de ubicación se ha ganado cercanía al punto de venta, por lo que nos evitamos tener que enviar mercancía desde Sevilla a dicho punto de venta. Eso se hacía cada semana y media (durante el periodo de actividad de la tienda efímera), al no disponer de espacio para almacenaje en el mencionado punto de venta. Si bien hay que tener en cuenta que la nueva ubicación del almacén obliga a los socios a desplazarse para realizar la inspección visual de las prendas, ya que ambos socios residen actualmente en Sevilla.

A continuación, vamos a ver si este cambio ha supuesto una ventaja o no en lo respecto a los costes de desplazamiento o envío de ropa. De esta forma, cada envío que se realizaba desde Sevilla costaba entre 20-40€, dependiendo del peso, ello suponía, por temporada, un coste total de envío de alrededor de 300€. En cambio, el desplazamiento para la realización de la inspección visual se hace dos veces, un mes antes del inicio de la actividad, y la segunda una

semana antes, pero esta última se considera gasto general, ya que los socios en ese desplazamiento se instalan en el lugar para el desarrollo de la actividad. Siendo así, el viaje ida y vuelta suponen 120€, que sería el coste total por temporada originado por el desplazamiento. Por lo tanto, se ha conseguido un ahorro de un 60%.

Considerando todos los costes, se ha elaborado la Tabla 3.5., en la que puede verse, por cada una de las partidas de coste, su cifra anual en los años 2017 y 2018, así como, en las dos últimas columnas, la diferencia entre ambas cifras tanto en euros como en %. Hemos tomado en consideración estos años debido a que las últimas decisiones sobre localización tuvieron lugar en 2018, por lo que comparamos este año con el anterior.

	2017	2018	Diferencias	
			€	%
<b>Coste alquiler tienda</b>	3.400€	11.000€	7600€	223,5%
<b>Coste alquiler almacén</b>	2.160€ (180€/mes)	1.440€ (120€/mes)	-720€	-33,3%
<b>Coste desplazamiento</b>	300€	120€	-180€	-60,0%
<b>Coste total anual</b>	<b>5.860€</b>	<b>12.560€</b>	<b>6.700 €</b>	<b>114,3%</b>

**Tabla 3.5. Costes anuales relacionados con la localización de Bohobohoshop**

*Fuente: Elaboración propia*

Se puede observar con claridad en la Tabla 3.5. que los costes totales se han incrementado en un 114,3% con el cambio de la ubicación de la tienda efímera, debido al aumento considerable del precio de m<sup>2</sup> de la nueva localización.

Hemos considerado interesante comparar este incremento de los costes con la evolución de las ventas entre 2017 y 2018. Así, las ventas de 2017 ascendieron a 18.980€ y las de 2018 a 32.496€. Esto supone un incremento del 71%, es decir, 43,3 puntos porcentuales menos que los costes. A pesar de ello, los socios se encuentran contentos con el cambio, ya que consideran que es una apuesta de futuro.

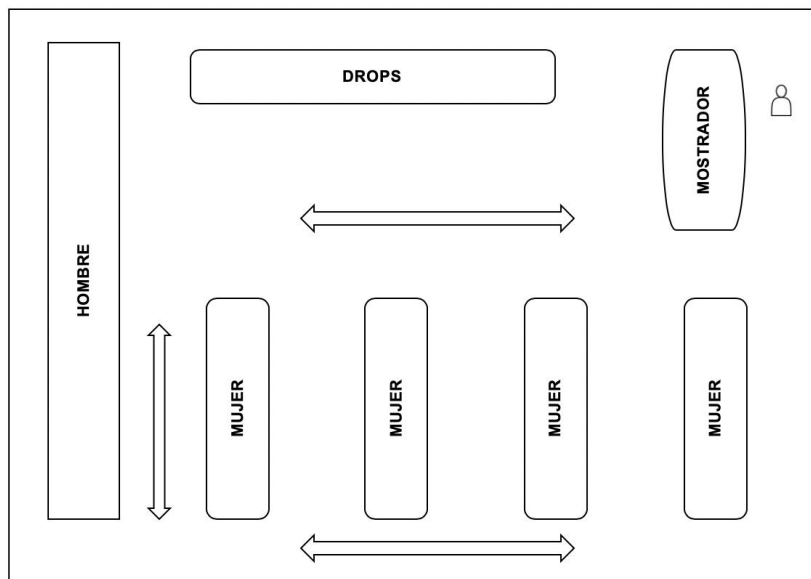
Como consideración final a este apartado, indicar que el almacén ubicado cerca del punto de venta favorece al objetivo rapidez, pues los productos se encuentran cerca de dicho punto de venta, pudiendo atender más rápidamente la demanda de los clientes en caso de que el producto demandado no se encuentre en el punto de venta. Sin embargo, esta rapidez tiene su coste, de forma que en las decisiones de localización hemos priorizado dicha rapidez, aunque ello haya supuesto aumentar nuestros costes.

### **3.6. DECISIONES RELACIONADAS CON LA DISTRIBUCIÓN EN LA PLANTA**

Siguiendo a Domínguez Machuca et al. (1995a, pág. 275) “la distribución en planta es el proceso de determinación de la mejor ordenación de los factores disponibles, de modo que constituyan un sistema productivo capaz de alcanzar los objetivos fijados de la forma más adecuada y eficiente posible”.

Al tratarse de una empresa que se dedica a la venta al consumidor final, la distribución en planta se centra en la optimización del espacio de la tienda de la mejor manera posible, y con ello tener en la exposición todos los productos deseados para los clientes, asimismo que la organización de las secciones sea de fácil acceso para el trabajador.

Según lo visto en el apartado anterior, Bohobohoshop no cuenta con un local fijo y su tienda efímera tiene una superficie de 18m<sup>2</sup>. En la Figura 3.2. se muestra la distribución en planta de la tienda (que ha sido la distribución en planta que se ha seguido desde los comienzos de la actividad de la empresa).



**Figura 3.2. Plano de la distribución de la tienda efímera**

*Fuente: Elaboración propia*

Puede verse en la Figura 3.2 cómo el espacio se distribuye para las prendas de la colección de hombre, mujer y para los *drops*. Al margen de esto, dejamos también un espacio para el mostrador. A continuación, detallamos algo más la distribución en planta.

- Sección para hombre. Dado que no se ofrece una alta gama de productos para el hombre, su sección ocupa solamente una cuarta parte de la superficie.
- Sección para mujer. Como se ha visto en el apartado 3.2, se ofrece una gran variedad de artículos para señora, de ahí que se habilita el mayor espacio para dicha colección.
- Sección de *drops*. Es la sección más atractiva por su colorido llamativo de prendas, de ahí que se le dedique un sitio en *exclusiva*.
- Espacio para el mostrador. La parte inferior del mostrador se utiliza de almacenaje para las bolsas, prendas separadas por el cliente, etc.

Los empleados no han mostrado queja alguna en cuanto a la distribución. El espacio, aunque pequeño, consideramos que se aprovecha eficientemente, siendo atractivo para el cliente y cómodo para el empleado.

En la Tabla 3.6 se muestra un resumen de las ventajas e inconvenientes de la distribución de la superficie.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La iluminación. Uso de las lámparas <i>led</i>.</li> <li>• Buena visibilidad de los productos.</li> <li>• Espacio interior estéticamente agradable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa no cuenta con escaparate.</li> <li>• Falta espacio para almacenamiento.</li> </ul>

**Tabla 3.6. ventajas e inconvenientes de la distribución de la tienda efímera**

*Fuente: Elaboración propia*

Es importante considerar el concepto de visual *merchandising* para los negocios minoristas. Su principal función es atraer a los compradores y alentarlos a comprar más productos. Para ello, los productos de mayor rotación se distribuyen en la zona más transitada. Además, se dispone de un maniquí que se coloca en la entrada, con los productos de mayor margen. Todos los artículos son distribuidos por colores.



El estilo seleccionado para la decoración es un estilo minimalista, se utilizan tonos blancos suaves y maderas. Algunos de los percheros que se encuentran en el establecimiento son de bambú. Cada año se realizan modificaciones y cambios de decoración.

Siendo una tienda efímera, cada temporada se procede a su montaje y desmontaje. Una vez firmado el contrato para la temporada, y conociendo el tamaño exacto de la superficie, se procede al análisis de las necesidades de la luz, número de percheros, elementos de decoración, etc. Posteriormente se realiza un croquis del stand para la temporada.

Por último, pasaremos a explicar un proceso típico de montaje de la tienda efímera e iremos analizando los distintos pasos que se realizan (ver Tabla 3.7.)

PASOS	COMENTARIOS
<b>1. Iluminación</b>	Se comienza colocando una estructura metálica formada por unas barras extensibles sobre el perímetro del stand. A continuación, se instalan los focos proyectores led de 50 W, que posteriormente se terminaran de orientar. Esta iluminación es un suplemento a la ya instalada previamente en la tienda efímera.
<b>2. Paredes</b>	Las paredes se revisten con un friso fabricado en MDF con un acabado liso color pino.
<b>3. Suelo</b>	Se coloca vinilo, alfombras o tarimas dependiendo del diseño para la temporada.
<b>4. Mostrador</b>	Se ubica el mostrador. Este mostrador está compuesto de madera de palet reciclada, tratada, pintada y barnizada.
<b>5. Percheros colgantes</b>	Los percheros colgantes se sitúan en el perímetro del stand. Estos percheros están compuestos por unas cuerdas marinas y bambú.
<b>6. Percheros centrales</b>	Colocación de percheros centrales, previamente ensamblados. Material utilizado para ello es hierro y madera.
<b>7. Decoración</b>	Se añaden elementos decorativos como pueden ser cuadros, plantas, figuras, etc.
<b>8. Colocación de ropa</b>	Las prendas vienen ya seleccionadas por diferentes secciones desde almacén.
<b>9. Enfoque de luces</b>	Se retoca la dirección de la luz de los focos para la mejor visualización del producto.
<b>10. Retoque y comprobación de los equipos</b>	Se comprueba el correcto funcionamiento de los altavoces, ordenador, TPV.

**Tabla 3.7. Proceso detallado del montaje de una tienda efímera**

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez terminada la temporada, se procede al desmontaje de la tienda efímera. La empresa solo tiene que vaciar el *stand*. El proceso de desmontaje está muy estandarizado, y el tiempo empleado en ello no suele ser superior a dos horas. Los pasos a seguir tienen el siguiente orden establecido:

- Retirada de toda la decoración y equipos.
- Retirada de toda la ropa.
- Retirada de percheros y mostrador.
- Retirada de paredes, suelo e iluminación.



Finalmente, los socios se encargan de transportar todo hacia el almacén. Esto supone un ahorro en costes, porque no recurren a la contratación de servicios externos para el transporte de los enseres de la tienda efímera al almacén. Por tanto, consideramos que esta actuación contribuye al objetivo reducción de costes.

Así mismo, el trabajo que dedican a la decoración repercute considerablemente en la calidad, mostrando una imagen atractiva de la marca.

### **3.7. DECISIONES RELACIONADAS CON LA CAPACIDAD Y LA DEMANDA**

Según Domínguez Machuca et al., (1995a, pág. 31), la capacidad es “la cantidad de producto o servicio que puede ser obtenido en una determinada unidad productiva durante cierto período de tiempo”.

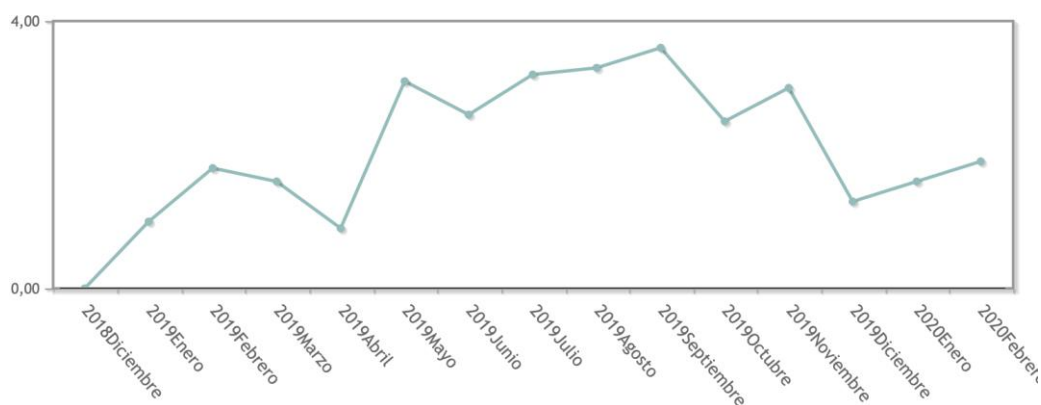
Recordemos una vez más que la empresa Bohobohoshop no se dedica a la confección de prendas, sino a poner a disposición de los futuros clientes las prendas con las que comercializa. Por ello, podemos hablar de su capacidad en términos de almacenaje de prendas y su capacidad de adquirirlas, es decir, la inversión que puede realizar para abastecerse. No obstante, esta capacidad también está condicionada por la demanda. Por tanto, a mayor demanda, mayor rotación del *stock*.

Si la empresa se encuentra con la necesidad de renovar el *stock*, no le supone ningún problema, porque a medida que se va vendiendo, se recupera capital para invertir en un nuevo *stock*, además los proveedores son flexibles a la hora de facilitar las prendas de diferentes colecciones. También informan si determinados productos se les demanda más para que la empresa pueda hacer su reserva. Asimismo, ocurre una particularidad con los artículos *drops*, como sabemos, son productos únicos, no repetitivos. Debido a esto, la empresa hará una estimación con los datos sobre venta de los años anteriores y la recomendación de los proveedores para su adquisición.

La actividad empresarial se desarrolla en temporadas altas (estivales), aprovechando el periodo de mayor demanda. Los métodos utilizados por la empresa para el estudio de la previsión de la demanda son métodos de proyección de tendencia, datos y pronósticos históricos. Se opta por estos métodos, debido a su bajo coste y la rapidez.

Los datos y pronósticos históricos son obtenidos por la propia empresa en cada temporada. Forman la base de la estimación de la demanda, ya que se conoce el comportamiento que tienen los productos ofrecidos por la empresa. La proyección de tendencia consiste en utilizar los datos oficiales ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE) sobre las ventas mensuales durante un determinado año. Tal como podemos observar en el Gráfico 3.1., en el mes de mayo las ventas del sector aumentan considerablemente, manteniendo el nivel en los meses siguientes, y llegando a su pico en el mes de agosto. A partir de septiembre las ventas decrecen.

Además, para la estimación de la demanda se cuenta con datos privilegiados que ofrecen los proveedores acerca de los productos estrella, los más demandados según la zona. También se observan los movimientos de la competencia.



**Gráfico 3.1. Evolución de las ventas mensuales del sector comercio minorista**

*Fuente: Extraído del Instituto Nacional de Estadística*

Otra cuestión a tener en cuenta para poder hacer frente a la demanda es el personal que atenderá a los clientes. Se suele contratar hasta dos empleados eventuales. Esta decisión se toma según la previsión de demanda antes mencionada. Si se considera que la temporada va a ser favorable, se procederá a la contratación; en caso contrario, no se recurrirá a la contratación de nuevos empleados, ya que los propios socios ocuparán su lugar.

Bohobohoshop realiza previsiones de su demanda, lo que le permite anticipar lo que pueden llegar a vender en una temporada. Esto, unido a que tiene buena capacidad de adquisición de productos, que le permite tener un inventario que satisfaga la demanda sin incurrir en excedente o deficiencia del *stock*, nos permite indicar que las decisiones relativas a la capacidad contribuyen al objetivo de la rapidez y cumplimiento de las entregas para atender la demanda.

### 3.8. DECISIONES RELACIONADAS CON LA CALIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Podemos definir la calidad como “el conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario” (Domínguez Machuca et al., 1995b).

Bohobohoshop no cuenta con ningún certificado de calidad. No obstante, la empresa sigue determinadas actuaciones preventivas de la calidad. Así, a la hora de realizar el aprovisionamiento, los socios se desplazan a los almacenes de los proveedores, donde podrán realizar una inspección previa del producto que van a comprar. Esta inspección previa consiste en precisar si el material de la prenda es el que busca la empresa, es decir, seda o algodón 100%. Descarta la posibilidad de adquisición de las prendas sintéticas.

Una vez comprados y almacenados los artículos, se procede a la inspección visual, que se explica detalladamente en el apartado 3.11.

Durante la inspección visual se detectarán los defectos. La empresa suele recibir 6 prendas defectuosas de cada 100. Estos defectos se clasifican en tres grupos: leves, graves y muy graves. Sobre cada uno de ellos se actúa de la forma que se explica en la Tabla 3.8.

Clasificación	Comentario/ejemplo
<b>Defecto leve</b>	Si se observan hilos sueltos, estos se cortarán por la persona que inspecciona la prenda.
<b>Defecto grave</b>	Si se aprecia que la prenda se haya descosida por la parte de la costura o un botón suelto, esta se llevará a un taller de costura con el que trabaja la empresa.
<b>Defecto muy grave</b>	Consiste en roturas, prendas mal confeccionadas o manchas de tintes, etc. Estas se devolverán al proveedor, si es posible.

**Tabla 3.8. Clasificación de los defectos en una prenda y cómo se hace frente a ellos.**

*Fuente: Elaboración propia*

Tal como hemos descrito en la tabla anterior, no se procederá a la devolución de las prendas si estas no presentan defectos muy graves. En el caso de un defecto grave, se reunirán todas las prendas que presentan desperfectos y se llevarán a un taller de costura, ubicado en el lugar en el que se encuentra el punto de venta, fomentando así el empleo local. La empresa utiliza este tipo de servicios desde el año 2018. El coste de este servicio se detalla en el apartado 3.11. La empresa se ha visto obligada a contratar este servicio ya que observó que el número de prendas defectuosas oscila entre las 100 y 200 prendas dependiendo de la temporada en la que se trabaja. El arreglo de estos productos defectuosos supone un mayor coste de la prenda, reduciendo el beneficio obtenido por la misma, ya que se vende al mismo precio que una normal. No obstante, como la calidad es un objetivo que persigue la empresa, las reparaciones se realizan sin ningún problema, con tal de proporcionar al cliente una prenda en sus condiciones deseadas.

Las prendas que son devueltas al proveedor se intentan reponer con otras nuevas del mismo modelo. Si el proveedor no las tiene en *stock*, habrá que elegir otras, ya que no se procede a la devolución del dinero.

Otra cuestión importante en relación con la calidad lo constituye la atención prestada durante la compra. Con el fin de dar el mejor servicio al cliente, el personal eventual contratado recibe un documento informativo, en el que se recoge cómo deben proceder a la hora de colocación de las prendas, de qué material están hechas, cómo empaquetarlas cuando se venden, entre otras cuestiones. Con esto intentamos dejar pocos aspectos (cuando no ninguno) a la improvisación.

Para la empresa también es importante conocer la opinión del cliente acerca de la calidad de los artículos ofrecidos por la empresa y de la atención prestada durante la compra. Para ello, se utiliza una encuesta de satisfacción del cliente. El cliente, tras la adquisición de una prenda, podrá realizar de forma voluntaria dicha encuesta, administrada a través de una *tablet*. Esta encuesta es breve y consta de las siguientes preguntas:

- 1- ¿Ha comprado anteriormente en Bohobohoshop?
- 2- ¿Se encuentra satisfecho con la compra realizada? (1. Poco satisfecho 2. Satisfecho 3. Muy satisfecho)
- 3- Valora la atención prestada durante la compra (de uno a cinco, donde 1 significa mala atención y 5 excelente atención).

Hay que tener en cuenta que, aunque se invita a todos los clientes a cumplimentar la encuesta, no todos lo hacen (las razones más comunes por las que no lo hacen es por no querer proporcionar su dirección electrónica, y por no disponer de tiempo para realizar la misma, aunque esta sea breve). Los datos obtenidos corresponden al periodo junio-septiembre del año pasado y estos son tratados por Julián Macías, profesional autónomo con quien cuenta la empresa. En total 156 personas han completado la encuesta de la que se obtiene la siguiente información:

- 29 personas (un 18,6% de los encuestados) han comprado anteriormente en Bohobohoshop.
- 150 clientes (el 96,2%) han valorado su compra con un 3 y el restante (un 3,8%) con un 2.
- El 100% de los encuestados han puntuado la atención prestada durante la compra con un 5, lo cual gratifica a los socios y a los empleados.

La empresa da un gran valor a las opiniones de los clientes, por ello, como mejora para la próxima temporada se ofrecerá a los clientes que cumplimenten la encuesta un descuento de 10% para su próxima compra, mejorando, también así, la fidelidad de los mismos.

Por otra parte, la responsabilidad social empresarial es, de acuerdo con García y Zabala (2009, pág. 115), “un instrumento corporativo que implica un compromiso de las empresas a través de la aplicación sistemática de los recursos para respetar y promover los derechos de la persona, el crecimiento de la sociedad y el cuidado del ambiente”.

En nuestras actividades también tomamos en consideración cuestiones éticas y de responsabilidad social como:

- Mantener un medio ambiente limpio. En la medida de lo posible, se eligen prendas con algodón ecológico.
- Proporcionar un lugar de encuentro seguro y accesible para los trabajadores y los clientes. Para conseguir esto se cuenta con las medidas de seguridad que proporcionan las empresas dedicadas al alquiler de tiendas efímeras:
  - Seguridad estructural.
  - Suelos no resbaladizos.
  - Condiciones de protección contra incendios. Se dispone de extintor portátil de polvo polivalente de 6 kg por cada *stand*.
  - Instalación eléctrica. La empresa encargada de habilitar la zona de establecimiento de los *stands* cuenta con un profesional en el campo de la electricidad que se encarga de efectuar dicha instalación eléctrica.
  - Rampas de acceso para sillas de rueda.
- Por último, recordemos que también apostamos por el empleo local al elegir a un taller de costura ubicado en el lugar en el que se encuentra el punto de venta, además de contratar a trabajadores eventuales también locales.

Las decisiones de este ámbito, como no podría ser de otra forma, contribuyen al objetivo calidad, aunque ello a veces pueda significar algo de sacrificio con respecto al coste.

### **3.9. DECISIONES RELACIONADAS CON EL MANTENIMIENTO**

Aunque la empresa Bohobohoshop no cuenta con una instalación productiva, no obstante, en su punto de venta utiliza equipos necesarios para su funcionamiento:

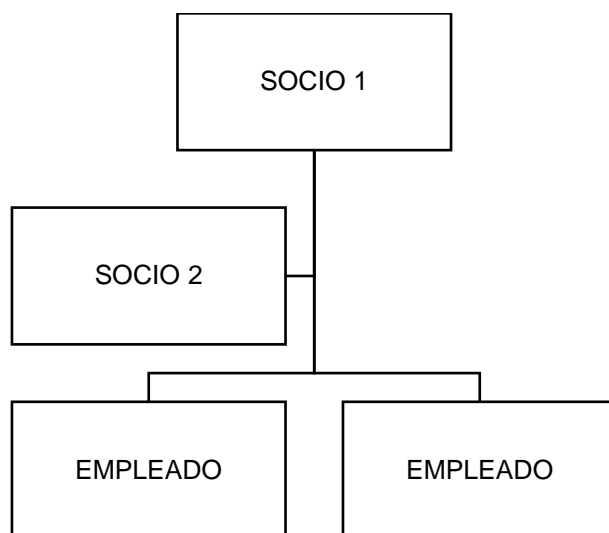
- Ordenador/Portátil.
- TPV. En caso de rotura o mal funcionamiento se solicita uno nuevo al banco correspondiente.
- Impresora. Se utiliza en casos concretos, por ejemplo, para impresión de algún anuncio de normativa, informativo, etc. Su mantenimiento consiste en vigilar correcto funcionamiento del tóner.
- Equipos de música. Utilizados en el stand para proporcionar un ambiente relajado.

El mantenimiento que se realiza recae sobre estos equipos, pudiéndose considerar mínima la necesidad de mantenimiento y siendo realizada esta actividad, fundamentalmente, por los socios. Sin embargo, si los equipos sufriesen daños graves serían reparados por profesionales o sustituidos por otros. Como se trata de equipos con larga vida útil, todavía no se ha requerido gran reparación.

### **3.10. DECISIONES RELACIONADAS CON LOS RECURSOS HUMANOS**

En este apartado trataremos aspectos como el organigrama empresarial, el perfil del empleado que se busca y la contratación de los trabajadores.

Tal y como podemos observar en la Figura 3.3., el organigrama empresarial no es complejo, lo forman los dos socios y los empleados (cuando los hay). El socio "1", es el superior jerárquico, quien ostenta el mando y el control de la empresa, por su parte, el socio "2" es el jefe encargado. Los empleados son los subordinados de ambos y ocupan el lugar de dependientes.



**Figura 3.3. Organigrama de la empresa**

*Fuente: Proporcionada por Bohobohoshop*

Además, Bohobohoshop cuenta con servicios externos de gestión administrativa. Estos servicios son los encargados de formalización y gestionar los contratos de tipo eventual.

El personal empleado no necesariamente ha de tener formación previa en este ámbito. Sin embargo, la experiencia es un factor casi determinante para desempeñar el trabajo. Señalamos que la experiencia es “casi determinante” porque la empresa antepone a esta las aptitudes y capacidades de la persona, ya que, en el desempeño del puesto de trabajo, tienen mucha importancia, entre otras, las habilidades sociales, la lealtad, la puntualidad y la responsabilidad.

La forma de actuación para contratar al personal consiste en una entrevista cara a cara, que facilitará detectar previamente si la persona dispone de las habilidades que se buscan. Esto se realiza mediante observación de los socios.

La empresa no imparte formación antes de la incorporación al puesto. Aunque, durante la primera semana uno de los socios está presente en el punto de venta junto a los empleados con el fin de enseñar gestión de caja, atención al cliente y reposición de mercancía. Recordemos, además, que tal como se vio en el apartado relacionado con la calidad, a los trabajadores se les proporciona un documento informativo con cuestiones básicas a tomar en consideración.

El punto fuerte de la empresa es cuidar a los empleados, ya que estos se encargarán luego de cuidar a los clientes. Es fundamental darle un trato muy personal al trabajador para hacerle sentir importante en la empresa. Además, otro método utilizado por los socios para lograr la motivación y la pertenencia a la empresa del personal es proporcionarles recompensas económicas. Esta retribución se consigue si el trabajador logra superar la cantidad de ventas diarias que establecen los socios. Si se cumple el objetivo, el empleado ganará adicionalmente un cuatro por ciento de las ventas de ese día. En otras palabras, el trabajador, a parte de su salario base que se acuerde, recibirá una comisión de ventas.

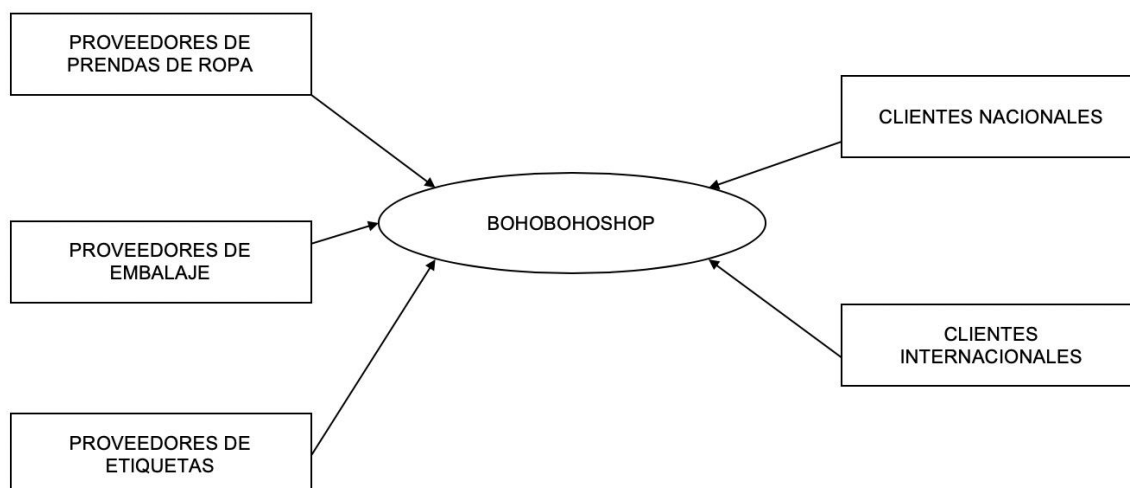
Partiendo de la base de que los recursos humanos son un factor crucial para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, dado el sector en el que se mueve, las decisiones tomadas en este ámbito contribuyen a la mejora de la calidad de la atención prestada.

### **3.11. DECISIONES RELACIONADAS CON LA CADENA DE SUMINISTRO**

Siguiendo a Garrido Vega et al. (2015, pág. 4): “La cadena de suministro comprende todos los pasos necesarios para suministrar un bien o un servicio a un cliente”. Los procesos básicos que se gestionan en la cadena de suministro son: aprovisionamiento, producción,

almacenamiento y distribución. Dado que a la parte de “producción” hemos dedicado los apartados anteriores, en este apartado nos centramos en los restantes aspectos.

Antes de adentrarnos en cada uno de ellos, queremos resaltar que en este ámbito decisional se pone de manifiesto la relación entre proveedor-empresa-cliente, que, para el caso de la empresa objeto de estudio, se representa de forma gráfica en la Figura 3.4.



**Figura 3.4. Esquema relación proveedor-empresa-cliente**

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.11.1. Aprovisionamiento

Para llevar a cabo esta actividad, la empresa necesita contar con proveedores de prendas, de embalajes y de etiquetas, tal como puede verse en la Figura 3.4. A continuación, hablaremos de ellos uno por uno.

Con respecto a los proveedores de ropa, entre los proveedores habituales en España para la sección de Boho Color y Boho Blanco se encuentran JOT Moda, Wakonda jeans y Magnvs Brothers. Estos proveedores han sido seleccionados con criterios de calidad y la variedad de modelos. Wakonda jeans es el fabricante de ropa para hombre de algodón 100%. Es relevante añadir que muchos de los proveedores de prendas de ropa, siendo ellos mismos diseñadores para la sección de productos *drops*, son de Asia, y suelen ser diferentes para cada compra y para cada temporada.

En nuestras decisiones de aprovisionamiento hemos de tener en cuenta que las prendas de las colecciones de Boho Color y Boho Blanco se podrán adquirir hasta el mes de junio, incluido, ya que a partir de julio se procede a la venta de las colecciones de otoño. Sin embargo, en la colección de hombre no hay esta limitación, ya que el proveedor trabaja bajo pedido, el cual es suministrado entre 7-14 días. Respecto a los *drops*, presenta una situación compleja, pues si estos se acaban, no se volverán a reponer hasta la siguiente temporada. Esto se debe a que la mayoría provienen del extranjero.

Nuestros proveedores de etiquetas están situados en Sevilla y en Pontevedra, son SM Printer y Gráficas Salnes respectivamente. La empresa ha optado por ellos, debido a que ofrecen precios competitivos y facilidades a la hora del diseño. En concreto, optó por SM Printer hasta 2018 y por Gráficas Salnes a partir de ese año, ya que, como veremos en el apartado de almacenamiento, se decidió hacer un cambio en el diseño de las etiquetas. Respecto a los pedidos que se solicitan a estos proveedores, se realizan en lotes de 2.500 o 5.000 unidades, cuyos precios podemos observar detalladamente en la Tabla 3.9.

Empresa	Descripción de etiqueta	Año de pedido	Precio por unidad
SM Printer	Cartulina estucado mate 300 grs blanca	2018	0,032€
Gráficas Salnes	Cartulina KRAFT de 300 grs marrón	2019	0,05€

**Tabla 3.9. Descripción detallada del precio de las etiquetas**

*Fuente: Elaboración propia*

Como puede verse en la tabla anterior, el cambio de proveedor ha supuesto un incremento del coste por etiqueta del 56,25%, pero consideramos que este coste se ve compensando por lo que aporta el nuevo diseño de las etiquetas a los productos que vende la empresa, como veremos en el apartado de almacenamiento.

Por último, para la adquisición de embalaje se trabaja actualmente con la empresa Tridecor, situada en Madrid. Tras un análisis de costes, se ha optado para el próximo año por la empresa Sevillana de Embalajes S.L., donde se adquirirán bolsas de papel tipo *kraft*, debiendo solicitarse lotes de 5.000 unidades. Esta decisión se ha tomado porque la Sevillana de Embalajes ofrece un precio menor y la opción de personalizar la bolsa, donde podemos añadir el logo de la empresa. Por los cálculos que hemos realizado, este cambio de proveedor llevará consigo una disminución de alrededor del 18% en el coste de embalajes.

En cuanto a la distribución, una vez realizada la compra de ropa, es el proveedor quien envía la mercancía a la dirección facilitada por los socios. En el supuesto de reponer el *stock*, la rapidez es crucial y por ello, los socios contratan un servicio de envíos “expres”, a través de una plataforma *online* (ver Imagen 3.3.). La cual compara el coste de los portes por kilogramo entre diferentes empresas de logística, entre ellas se encuentran: Seur, ASM, UPS... No obstante, cuando se trata de envíos internacionales, ya que los proveedores/diseñadores de los artículos *drops* la mayoría son de Asia, se contrata los servicios de DHL únicamente.



**Imagen 3.3. Plataforma *online* de envíos**

*Fuente: Extraído de la página web <https://www.packlink.es>*

Para hacer un análisis de los costes relacionados con los principales aprovisionamientos de la empresa (ropa, embalajes y etiquetas), hemos elaborado la Tabla 3.10. En ella pueden verse dichos costes entre los años 2016 a 2019, así como las ventas y el % que supone el total de dichos costes sobre las mencionadas ventas. Indicar que no se disponen de los datos de las etiquetas para el año 2016 y 2017, pero dicho gasto representa un importe menor en relación con el resto de las partidas, es por ello que consideramos que su carencia no alterará nuestras conclusiones.

	2016	2017	2018	2019
<b>Costes</b>	4.035€	6.200 €	10.766 €	14.474 €
<b>Ropa</b>	4.000€	6.000€	10.500€	14.000€
<b>Embalajes</b>	35€ <sup>3</sup>	200€	230€	430€
<b>Etiquetas</b>	-	-	36€	44€
<b>Ventas</b>	12.506€	18.980€	32.496€	40.301€
<b>% costes sobre ventas</b>	32,26%	32,7%	33,1%	35,9%

**Tabla 3.10. Costes de los principales aprovisionamientos y porcentaje sobre ventas**

*Fuente: Elaboración propia*

Según la tabla 3.10. podemos observar que el porcentaje de los costes en ropa, etiquetas y embalajes con respecto a las ventas ha ido aumentando a lo largo de los años, incremento que se cifra en algo más de 3 puntos porcentuales. Una explicación es que el público demanda, cada vez más prendas de material orgánico, y esto se traduce en mayor coste de aprovisionamiento.

Por otra parte, aunque no es el núcleo de este apartado, en la Tabla 3.10. también puede apreciarse el aumento considerable de las ventas en 2018 y 2019 con respecto a los años anteriores, esto se debe, fundamentalmente, al cambio de la ubicación de la tienda efímera.

### 3.11.2. Almacenamiento

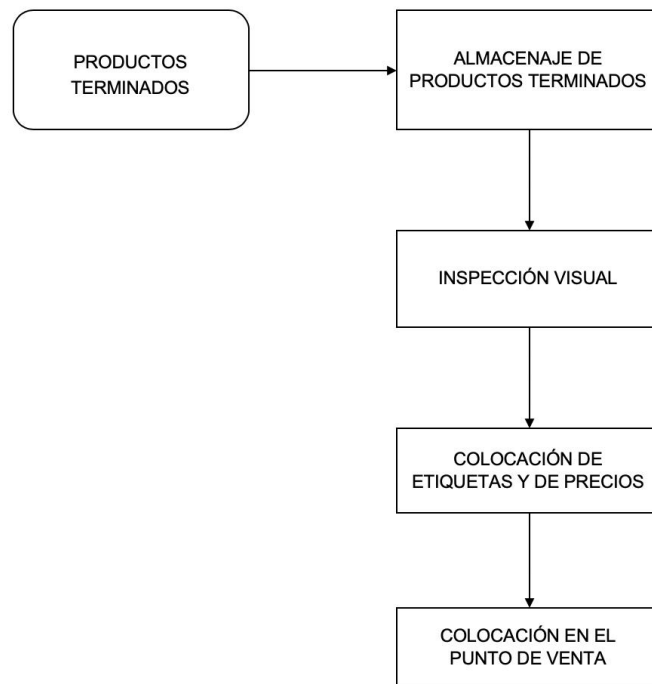
Una vez determinada la fecha para el montaje de la tienda efímera, se procede a la búsqueda y la adquisición de las prendas. Esto suele ocurrir dos o tres meses antes del evento. En los apartados relacionados con los productos y con la capacidad/demanda se han comentado aspectos relacionados con la decisión de compra de las prendas que serán vendidas en la tienda efímera. En este apartado, a continuación, añadiremos alguna información relacionada con la gestión de compra relacionada con las tallas y mostraremos el proceso que sigue la ropa desde que llega al almacén hasta que se expone en el punto de venta.

En cuanto a las tallas, no suponen ningún problema, ya que las colecciones de mujer Boho Blanco y Boho Color son de tallas únicas. En cuanto a los artículos *drops*, son fabricados en una única talla, puede ser S, M o L. La colección de hombre cuenta con las tallas tradicionales (S, M, L, XL, XXL). Durante los últimos años, la empresa ha observado que, en la zona actual de su actividad, las prendas de la colección de hombre que más se demandan, son de tallas L, XL y XXL. Por ello se compran en mayor medida.

Una vez adquiridas las prendas, estas siguen una serie de etapas que se muestran en la Figura 3.5.

<sup>3</sup> En 2016, como embalajes, se utilizaban bolsas de plástico, de ahí su bajo coste.





**Figura 3.5. Fases del proceso por el que pasa el producto terminado**

*Fuente: Elaboración propia*

Como puede verse en la Figura 3.5, la ropa adquirida se guardará en el almacén alquilado (mencionado en el apartado 3.5.). La gestión física del almacén es relativamente sencilla, se configuran espacios para cada colección.

Una vez que los productos terminados pasan el proceso de almacenaje, se procede a la inspección visual, a la que ya nos referimos en el apartado de calidad.

Por la tercera etapa de la Figura 3.5 (colocación de las etiquetas y los precios) solamente pasan los artículos que cumplan el estándar de calidad impuesto por la empresa. El proceso de colocación de etiquetas y precios se determina como un proceso simple, que no requiere esfuerzo físico. El tiempo estimado que se dedica a colocar una etiqueta es de 30 segundos. Se añaden otros 40 segundos para búsqueda y etiquetado del precio del artículo. Para ello, se utiliza una lista con códigos de la mercancía. Respecto a las etiquetas, la empresa no utiliza plástico, sino una cuerda con un determinado grosor que podemos observar en la Imagen 3.4.



**Imagen 3.4. Cuerda que se usa para el proceso de etiquetado**

*Fuente: Extraído del internet (<https://www.amazon.com/-/es/Cuerda-etiqueta-minoristas-etiquetas-manualidades/dp/B07DN734W8>)*

Las etiquetas de la empresa son de diseño propio de los socios. Un ejemplo de las mismas la tenemos en la Imagen 3.5.



**Imagen 3.5. Etiqueta Bohobohoshop hasta 2018**

*Fuente: Facilitado por la empresa*

Esta fue la etiqueta que se empleó hasta 2018. Esta etiqueta era suministrada por SM Printer. Como se ha indicado antes, para el año 2019 se tomó la decisión de modificar la etiqueta, nos muestra un ejemplo de la misma la Imagen 3.6. Contando que se trabaja con muchas prendas de color blanco, para el cliente resulta más fácil encontrar la etiqueta de color marrón, ya que es más visible. Para la temporada de 2020 se prevé seguir con el mismo diseño. Estas etiquetas son suministradas por Gráficas Salnes.



**Imagen 3.6. Etiqueta Bohobohoshop 2019**

*Fuente: Facilitado por la empresa*

También debemos tener en cuenta la importancia del consumo de artículos fabricados con algodón orgánico. Si para la confección de la prenda se utilizó material orgánico, llevará su correspondiente etiqueta indicándolo.

La última etapa de la Figura 3.5 muestra la colocación de las prendas en el punto de venta. La distribución en planta de las mismas se hace según las colecciones, tal como vimos en el apartado de distribución en planta (ver Figura 3.2.).

Por último, indicar que los socios persiguen minimizar el almacenaje al final de la temporada, por ello, cinco días antes de que finalice la temporada, se harán descuentos especiales para minimizar el *stock* lo máximo posible.

### **3.11.3. Distribución**

La forma de distribución de los productos, como se ha dicho muchas otras veces, es a través de una tienda efímera, que desaparece en poco tiempo. Aunque es una tendencia del sector minorista offline, el término proviene del mundo *online*, de las ventanas *pop up* que se abren

cuando se está navegando por Internet. Del mismo modo que esas ventanas, las *pop up store* surgen de repente y desaparecen en un espacio de tiempo corto, que suele oscilar, por lo general, desde unas pocas horas hasta varios meses.<sup>4</sup>

A continuación, hablaremos de las ventajas e inconvenientes de la forma de distribución de la tienda efímera. Para ello se ha realizado la Tabla 3.11.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<i>Flexibilidad.</i> A la hora de lanzar un nuevo producto. De hecho, esta fue la principal causa de optar para abrir una tienda efímera, para ver la aceptación del estilo de prendas ofrecido por los socios.	<i>Concesión de licencias.</i> El montaje de las tiendas efímeras está condicionado a los permisos otorgados por el Ayuntamiento de la zona.
<i>Ahorro de costes.</i> La empresa no tiene que soportar costes fijos.	<i>Falta de facilidades de pago.</i> Se trata de un pago íntegro y único por el espacio alquilado.
<i>Trato más cercano con el cliente.</i>	

**Tabla 3.11. Ventajas e inconvenientes de las tiendas efímeras**

*Fuente: Elaboración propia*

Por otra parte, dentro de este apartado de distribución queremos hacer una mención expresa a nuestros clientes. La empresa cuenta con clientes nacionales e internacionales (como se muestra en la Figura 3.4).

La mayoría de los clientes provienen del turismo nacional, podemos cifrar estos clientes alrededor del 80%. Esto estaría en consonancia con un artículo publicado en Faro de Vigo el 11/02/2020 en el que se proporciona datos turísticos de Sanxenxo (donde está ubicada en temporadas la tienda efímera), especialmente en verano, indicándose que en 2019 Sanxenxo recibió casi 300.000 turistas, de los cuales el 80% es turismo nacional<sup>5</sup>. A este respecto, recordemos que una oportunidad actual que brinda el entorno es el incremento del turismo nacional (ver apartado 2.3), por lo que la empresa espera saber aprovecharse de esta ventaja, al ser sus clientes principalmente nacionales.

Con respecto a los clientes internacionales, los socios han observado que los originarios de Portugal muestran gran interés en el producto ofrecido, representando un 15% de los clientes internacionales. El 5% restante corresponde a otras nacionalidades, como británicos, alemanes, italianos, etc. Con estos datos podemos afirmar que el éxito de la empresa es gracias, principalmente, a los clientes nacionales.

Como conclusión a este apartado, podemos indicar que todas las funciones de la cadena de suministro influyen positivamente en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa:

- **Aprovisionamiento:** principalmente persigue la reducción de costes y la mejora de la calidad.
- **Almacenamiento:** las acciones realizadas buscan la consecución del objetivo rapidez y calidad.
- **Distribución:** como hemos señalado previamente, la forma de distribución elegida por los socios permite la flexibilidad, que se traduce en reducción de costes, rapidez y adaptación al mercado.

<sup>4</sup> <https://www.doofinder.com/es/blog/pop-up-store-ecommerce>

<sup>5</sup> Enlace de la noticia: Faro de Vigo (11 de febrero de 2020): <https://www.farodevigo.es/portada-pontevedra/2020/02/11/sanxenxo-recibio-276787-viajeros-pasado/2245341.html>

### 3.12. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

Tras el análisis detallado de las Operaciones, realizamos a continuación, una síntesis de las fortalezas y debilidades que hemos ido detectando.

Las fortalezas de la empresa consisten en una serie de elementos que le permitan destacar sobre los demás competidores. Entre otras cuestiones, estas dependen de las capacidades, habilidades y ciertas cualidades de sus integrantes. Tomando esto en consideración, dentro de las fortalezas, destacamos:

- Los socios mantienen comunicación constante con diseñadores de los artículos *drops* y ciertos “entendidos” de la moda que permite a la empresa disponer de prendas exclusivas y no repetitivas.
- Flexibilidad a la hora de añadir/quitar productos demandados por los clientes.
- Excelente trato de los clientes.
- Asesoramiento de imagen personal gratis. No es un servicio de la empresa. Se trata de una prestación que va unida al trato hacia los clientes, ya que en algunos casos el comprador encuentra dificultad en la elección del modelo adecuado. Se considera esto una fortaleza, fomentando el trato más cercano con el cliente.
- Ubicación. Se trata de un paseo marítimo muy transitado.
- Facilidad de captación de atención del consumidor por medio de vistosidad de la ropa y de la decoración.

Las debilidades son aquellas áreas en las que la empresa es deficiente, y que de alguna manera obstruyen la consecución de sus objetivos. Se han detectado las siguientes debilidades:

- Actividad prestada solo durante temporadas estivales. Esto limita al cliente, pues no puede realizar compras en cualquier momento.
- Ausencia en el mercado *online*.
- Existencia de un único punto de distribución.

Para solventar estas debilidades, que ya eran conocidas, la empresa se propuso como siguiente reto el adentrarse en el mercado de venta *online*. Esto supone una forma de actuar bien distinta a como se viene haciendo ahora. Dedicamos el siguiente capítulo a analizar los cambios que, desde la perspectiva de las Operaciones, se deben acometer para hacer posible la consecución del reto indicado.

## CAPÍTULO 4

# ADAPTACIÓN DE LAS OPERACIONES PARA INTRODUCIR LA VENTA *ONLINE*

### 4.1. INTRODUCCIÓN

En el presente Capítulo nos centraremos, en el apartado 4.2, en la justificación del nuevo reto: venta *online*. Acto seguido, en el apartado 4.3., hablaremos de las adaptaciones de las Operaciones para dicha modalidad de venta.

### 4.2. JUSTIFICACIÓN DEL NUEVO RETO: VENTA *ONLINE*

Para mejorar y expandirse, la empresa ha de convertir sus debilidades en fortalezas. Observada la respuesta del mercado durante los cuatro años, se aprecia el buen acogimiento de los productos ofrecidos por la empresa. Consideramos que se trata de una buena señal para seguir desarrollando la actividad de forma continuada. Esto se podría llevar a cabo en un establecimiento fijo o bien aprovechándonos de las oportunidades que brindan las tecnologías.

Actualmente, debido a la crisis sanitaria de la Covid-19, la situación del país es complicada, repercutiendo fuertemente en la economía y en el consumo. Dicha situación provoca, entre otras cuestiones, que los precios de los locales bajen, lo cual puede significar buen momento para establecer una tienda fija. No obstante, el riesgo es elevado, debido a diversos factores como, la propia situación que atravesamos, el gusto del consumidor de la zona en la que se establecería la tienda, el tránsito que tiene la zona, número de los competidores alrededor, la visibilidad del local... Además, esto circunscribiría las ventas solo al área de influencia que tuviera la tienda física.

Por otra parte, la venta *online* sube año tras año. Según Moreno (15 de noviembre de 2017) en lo correspondiente a la moda, la venta *online* crecerá un 72% en el periodo comprendido entre 2017 y 2022. Aunque la incertidumbre actual puede perjudicar al sector, la distribución *online* es una buena oportunidad para los pequeños comercios. Además, la inserción en el mercado *online* consideramos que supone menor riesgo y menores costes que la decisión de establecer una tienda fija.

Por ello, opinamos que lo mejor, inicialmente, es centrarse en la venta *online* de productos a través de una tienda virtual. Queremos dejar constancia de que la apertura de una tienda *online* no va a sustituir a la tienda efímera, ya que se pretende llevar los dos canales de distribución. Somos conscientes de que introducirnos en la venta *online* supone un gran cambio con respecto a la forma en la actualmente gestionamos el negocio, por lo que queremos aprovechar este Trabajo fin de Grado para reflexionar y analizar los cambios que ello supondrá. A esto le dedicamos el siguiente apartado.

### 4.3. ADAPTACIÓN DE LAS OPERACIONES PARA LA VENTA *ONLINE*

Procedemos a detallar esta adaptación empleando para ello los ámbitos decisionales antes comentados. No obstante, los cambios que se introducirán no afectarán al funcionamiento de la tienda efímera.

#### **4.3.1. Adaptación en el ámbito de los productos**

El funcionamiento de la tienda *online* es ininterrumpido durante el año, por lo que los clientes podrán acceder en cualquier momento. Esto permite a la empresa añadir progresivamente colecciones Boho Otoño y Boho Invierno. Para ello se procedería a la búsqueda de nuevos proveedores.

La adquisición de los productos se hará una vez realizado el análisis de tendencias, que sigue el mismo procedimiento que la tienda efímera, con la particularidad de tener el enfoque en todas las temporadas (Invierno-Otoño, Primavera-Verano).

Además de prestar el servicio de venta *online*, tenemos pensado dar consejos de combinación de las prendas, publicando *outfits* con los productos *Boho*, fomentando aún más el consumo de productos de la tienda *online*.

#### **4.3.2. Adaptación en el ámbito de los procesos**

La empresa incorporará un cambio radical en los procesos, pues estos son muy distintos a la venta *tradicional* que se está llevando a cabo en la empresa en estos momentos.

Para hacer posible la venta *online*, la empresa cuenta ya con un dominio propio para su tienda virtual (<http://bohobohoshop.com/>), siendo Wordpress el software a utilizar, si bien aún no se ha procedido a su desarrollo. En estos momentos, solo se ha establecido el diseño que se pretende tener y se han añadido fotografías que se realizaron para la creación de la web, representando un ejemplo de las colecciones que se dispone.

Por lo tanto, será necesario desarrollar dicha tienda virtual, de forma que permita a los potenciales clientes seleccionar sus productos, configurando el pedido que desean recibir, así como realizar el pago del mismo.

Esta tienda hará posible, entre otras cuestiones, llevar la gestión de inventarios, el análisis de los productos más vendidos, integrar las finanzas y la contabilidad.

Para realizar todo lo anterior (desarrollo y explotación de los datos de la tienda) se cuenta con un profesional del sector, Julián Macías.

#### **4.3.3. Adaptación en el ámbito de la localización**

Para atender a la venta *online*, se necesitará un lugar donde almacenar y desde dónde distribuir los productos. Este se establecería en Sevilla. Inicialmente optaríamos por un almacén similar al que tuvimos en años anteriores en el polígono Store (tal como se ha comentado en el capítulo 3), ya que los precios ofrecidos se ajustan a lo buscado por la empresa.

#### **4.3.4. Adaptación en el ámbito de la distribución en planta**

Dado que la venta no sería presencial, no tendríamos que considerar la distribución en planta de una tienda, pero sí deberíamos considerar la distribución en planta del almacén.

Aunque la distribución final dependerá del lugar que finalmente empleemos como almacén y centro de distribución, sí podemos reflexionar sobre las zonas que nos harán falta y los objetivos que debemos tener presente a la hora de realizar la definitiva distribución.

Así, para poder atender a las ventas *online*, necesitaremos contar con 6 zonas diferenciadas<sup>6</sup>:

1. Zonas de carga y descarga: a las que tendrán acceso directo los vehículos de transporte y reparto de mercancías.
2. Zona de recepción: con el fin de poder realizar en ella no solo la recepción de la mercancía, sino también su control de calidad y su clasificación.
3. Zona de almacenaje: que será la destinada a alojar, básicamente, las prendas.

---

<sup>6</sup> Para redactar este aspecto, nos ha sido de ayuda la siguiente página web: <https://www.mecalux.es/manual-almacen/disenio-de-almacenes/layout-almacen>

4. Zona de preparación de pedidos: que permitirá, como su nombre indica, preparar los pedidos solicitados por los clientes.
5. Zona de expedición: donde se acumularán los que tendrán que cargarse en los vehículos de reparto para su distribución.
6. Zona de servicios: tales como oficina, aseo...

Intentaremos, además, que en la distribución final del almacén cubra los siguientes objetivos (Domínguez Machuca et al., 1995a):

- Circulación mínima: que los recorridos efectuados por materiales y trabajadores sean cortos, minimizando así el coste por manejo de materiales y mejorando el flujo de circulación de productos y trabajadores.
- Unidad: maximizando la utilización de espacio, equipo y personas.
- Seguridad: garantizar la seguridad, satisfacción y comodidad del personal, consiguiéndose así disminuir el número de accidentes y mejorar el ambiente de trabajo.
- Flexibilidad: procurar que la distribución elegida se adapte a posibles cambios a un coste mínimo.

#### **4.3.5. Adaptación en el ámbito de la capacidad y demanda**

Los socios son optimistas en cuanto a que la tienda *online* tendrá tráfico. Sin embargo, no saben cuál va a ser la conversión de ese tráfico. Por lo que no tienen actualmente un pronóstico de la posible demanda. Por ello, se realizará una prueba, consistente en tener un *stock* estimado de 10 prendas por modelo, a excepción de la colección *Drops* y observarán la conversión del tráfico, permitiendo así estimar la demanda.

#### **4.3.6. Adaptación en el ámbito de la calidad y responsabilidad social**

Las medidas de prevención de calidad no tendrán cambios, se harán de igual manera que para el *stand* de venta. Además, deberá contratar un servicio adicional de taller de costura en Sevilla para el arreglo de las prendas defectuosas.

Por otro lado, la empresa enviará encuestas sobre satisfacción a la dirección electrónica de sus clientes, una vez estos reciban su pedido. En este sentido, desarrollaremos próximamente el contenido de dicha encuesta, de forma que sea breve y que nos permita obtener información de todo el proceso, desde la usabilidad de la página web para seleccionar los productos, hacer el pedido y abonar el pago, hasta el tiempo de entrega del pedido y la satisfacción con los productos recibidos.

#### **4.3.7. Adaptación en el ámbito del mantenimiento**

Al contrario que en la tienda efímera, la tienda virtual sí tendrá coste de mantenimiento y necesitará mayor atención. Por ello, se procederá a contratar los servicios de un profesional del sector (Julián Macías). El coste estimado de mantenimiento de la tienda virtual está entre los 300-400 € mensuales.

#### **4.3.8. Adaptación en el ámbito de los recursos humanos**

Para desempeñar la actividad vía *online*, la empresa necesitará aumentar su plantilla. Se contratará una persona encargada del almacén, con experiencia previa en este ámbito, a jornada completa. Aparte, se contratarán los servicios de un profesional mencionado en el apartado anterior para el correcto funcionamiento de la página web.

#### **4.3.9. Adaptación en el ámbito de la cadena de suministro**

##### **Aprovisionamiento**

Como consecuencia de introducir nuevas colecciones (otoño e invierno), el número de los proveedores de prendas aumentaría. También, al cambiar la forma de la distribución, la empresa deberá contar con un nuevo proveedor de embalajes, a ser posible que permita la *customización* (término de lengua inglesa que significa modificar un objeto según los gustos

personales) de las cajas para envíos. En cuanto al proveedor de etiquetas, será el mismo que para la tienda efímera.

Todo el proceso que va desde la búsqueda de las prendas hasta su llegada al almacén se realizará exactamente igual que para una tienda efímera.

### Almacenamiento

Siguiendo a Miranda González et al. (2005), aquí deberíamos, por una parte, organizar de forma eficiente el almacén (zona 3 comentada en el apartado 4.3.4), lo que nos llevaría a decidir sobre:

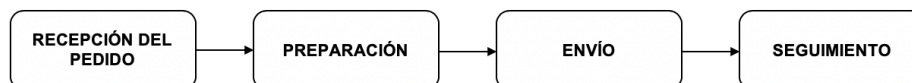
- La organización física del almacén: en este sentido, tenemos la intención de clasificar las prendas por colecciones, y dentro de estas por modelos de prendas para tener mayor información acerca del *stock* que se dispone.
- Los sistemas de contención/manipulación: nos plantearemos si serán necesarias cajas, cestas... para clasificar nuestras prendas. A priori no consideramos que vayamos a necesitar sistemas de manipulación de las existencias (carretillas, ...)
- Los sistemas de almacenamiento: en este sentido, tenemos previsto emplear estanterías fijas fácilmente accesible de forma que no sea necesario usar medios para almacenar las prendas ni para recogerlas previo a configurar los pedidos.

Por otra parte, también sería necesario:

- Realizar controles del almacén para saber en todo momento la cantidad existente de productos. Estimamos no necesitar ningún software específico para ello, aunque dependerá de la acogida que tenga la tienda.
- Determinar la cantidad y el momento en el que hay que realizar nuevos pedidos. De esto se encargará uno de los socios.

### Distribución

El proceso de distribución a seguir se puede observar a continuación:



**Figura 4.1. Proceso de distribución para la venta *online***

*Fuente: Elaboración propia*

- Recepción del pedido: se gestionarán las órdenes de compra y se trasladarán al almacén.
- Preparación: la persona responsable de ello (encargado/a del almacén), colocará los artículos del pedido en el correspondiente embalaje.
- Envío: la compañía que se contrate se asegurará de llevar el paquete al cliente.
- Seguimiento: se velará por la correcta entrega del pedido al cliente y se atenderán las devoluciones, si proceden.

Siendo así, los nuevos retos en este ámbito serán los siguientes:

- Buscar servicios de mensajería de menor coste posible que abarque la zona nacional y Portugal (recordemos que aquí se concentran los principales clientes de la tienda efímera y consideramos que, al menos, inicialmente, puede continuar siendo así).
- También obligará a que cambiemos nuestra forma de llegar a los clientes, para ello podemos:

Realizar notificaciones por medio de correo electrónico a los clientes de la tienda efímera que nos han proporcionado su dirección electrónica cuando realizaron la



encuesta de satisfacción. En dicha notificación le comunicaremos que se está prestando servicio de venta *online*. Asimismo, en la página web se facilitará un apartado de suscripción para quien quiera ser notificado de las nuevas actualizaciones, novedades, descuentos, etc.

Posicionarnos en las redes sociales tiene gran importancia para promover el conocimiento que se tiene sobre la marca y el estilo que ofrece. Mediante las entrevistas con un profesional, Julián Macías, se ha desarrollado en el *Anexo 1* los pasos a seguir para posesionarse y dar a conocer la marca a futuros clientes. Se ha decidido poner en un anexo dado que somos conscientes de que esta información excede los límites del trabajo, acotado hacia aspectos de Operaciones, no de *marketing*.



## CAPÍTULO 5

### CONSIDERACIONES FINALES

Actualmente, Bohobohoshop se encuentra en una etapa de crecimiento, aunque se encuentra sacudida por la actual crisis provocada por la Covid-19, que tiene en incertidumbre a la economía española y al mundo en general.

En este trabajo hemos tomado como referencia a dicha empresa para un doble objetivo, tal como expusimos en el Capítulo 1:

- 1) Analizar las decisiones actuales tomadas en el ámbito de la Dirección de Operaciones por la empresa Bohobohoshop. Este objetivo general lo dividíamos en dos sub-objetivos:
  - Sub-objetivo 1: conocer cómo actúa dicha empresa en cuanto al área de Operaciones se refiere.
  - Sub-objetivo 2: determinar cómo contribuyen los distintos ámbitos de la Dirección de Operaciones a la consecución de los objetivos estratégicos del negocio.
- 2) Analizar los cambios que, desde la perspectiva de las Operaciones, tendría que llevar a cabo la empresa seleccionada para adentrarse en el mercado de la venta *online*, al ser este el nuevo reto que se plantea.

Con este trabajo consideramos que hemos cubierto ambos objetivos. A continuación, procederemos a las conclusiones finales sobre el análisis realizado en los apartados anteriores, relacionándolos con los objetivos de nuestro trabajo.

#### ***Objetivo 1: Analizar las decisiones actuales tomadas en el ámbito de la Dirección de Operaciones por la empresa Bohobohoshop***

Este objetivo lo hemos cubierto con el desarrollo del capítulo 3, que nos ha permitido establecer las principales decisiones y actuaciones llevadas a cabo por la empresa, así como su contribución a los objetivos estratégicos del negocio. Pasamos a comentar, dentro de cada ámbito decisional, las principales conclusiones y contribuciones a los objetivos.

#### **Decisiones sobre producto**

La empresa cuenta con una amplia variedad de artículos correspondientes a las colecciones de mujer y de hombre. En cuanto a las colecciones de mujer, se presentan numerosos modelos de prendas que influyen positivamente en la clientela, ya que tienen dónde escoger. Por otro lado, dado que la colección de hombre es muy escasa, la empresa puede seguir introduciendo nuevas colecciones, y así atender al público masculino que se ha observado que, con el paso del tiempo, muestran mayor interés.

Tal como detallamos en el capítulo 3, en este ámbito decisional, la empresa está siempre atenta a los cambios del mercado, adaptándose de forma rápida, por lo que consideramos que las decisiones sobre producto contribuyen al objetivo flexibilidad. Además de esto, y sobre todo, consideramos que las decisiones sobre producto contribuyen a nuestro objetivo de calidad, con prendas que consideramos que están acorde a lo que esperan nuestros clientes.

#### **Decisiones sobre procesos**

Como hemos señalado anteriormente, la empresa, dentro de la clasificación de procesos en servicios (ver apartado 3.4), puede ser considerada con un *Taller de servicios*, caracterizada por una combinación de procesos *back-office* y *front-office*. Dado que los primeros procesos, tal como vimos en el apartado 3.4, están relacionados con los ámbitos decisiones sobre producto, distribución en planta y cadena de suministros, las conclusiones de estos apartados habría también que tomarlas en consideración dentro del ámbito decisional de los procesos.

Con respecto al proceso *front-office* (atención al cliente), lo consideramos como un punto fuerte de la empresa, contribuyendo al objetivo calidad.

### **Decisiones sobre localización**

Los últimos dos años el punto de venta se encuentra en el mismo lugar, pero hay que mencionar que presenta algunos inconvenientes, como, por ejemplo, falta de espacio de almacenaje en la tienda efímera, por lo que se cambió la localización del almacén, que anteriormente se encontraba en Sevilla. Esta decisión de mantener la localización de la tienda efímera y cambiar el almacén son decisiones estratégicas, que han repercutido en los costes de forma negativa. De esta forma, los costes de localización han aumentado en mayor proporción que las ventas. Sin embargo, en conjunto estas decisiones favorecen al objetivo rapidez y cumplimiento de las entregas.

### **Decisiones sobre distribución en planta**

La empresa aprovecha eficientemente el espacio que alquila para las temporadas de actividad siendo accesible para todos los clientes. La distribución logra captar la atención del público y la división de las secciones es cómoda y segura para el trabajador, contribuyendo, así, al objetivo calidad.

El hecho de efectuar el transporte de los enseres de la tienda efímera al almacén por medios propios de los socios ayuda al objetivo de reducción de costes.

### **Decisiones sobre capacidad y la demanda**

Sin ánimo de ser repetitivos, la empresa no dispone de la capacidad productiva, sino tal como se menciona en el apartado dedicado a ello, se limita a distribuir las prendas terminadas. Al tratarse de una empresa de escasa dimensión, *Bohobohoshop* aprovecha eficazmente su capacidad para abastecer el punto de venta, contribuyendo al objetivo rapidez y cumplimiento de las entregas.

### **Decisiones sobre calidad y responsabilidad social**

Es importante transmitir buena imagen al público, por ello uno de los objetivos que persigue la empresa es la calidad, que consideramos que hasta el momento cumple con ello. Como consecuencia, los socios realizan acciones preventivas para procurar artículos con buenas propiedades o reparar los defectos si se encuentran, para que el consumidor reciba el producto deseado.

Con respecto a la responsabilidad social la empresa vela por la seguridad de los clientes y sus trabajadores, manteniendo el espacio limpio de obstáculos, con buena iluminación y accesible para todos. Tanto esto como lo comentado en el párrafo anterior nos llevan a afirmar que las decisiones en este ámbito influyen positivamente en el objetivo calidad.

No obstante, en relación con el medio ambiente, se podrían realizar acciones para no perjudicarlo, como la adquisición de más prendas orgánicas. Sin embargo, la empresa reduciría su beneficio debido al aumento del coste de las prendas, por ello esta decisión no es viable en estos momentos, y como alternativa proponemos cooperar con las ONG's, ya que estas acciones también pueden caracterizar positivamente a la empresa, influyendo en su imagen.

### **Decisiones sobre mantenimiento**

Los costes de mantenimiento prácticamente son nulos, ya que la empresa cuenta con pocos equipos y estos al no ser de producción, no son sometidos a un desgaste constante. Por tanto, podemos afirmar que las decisiones que se toman respecto al mantenimiento no repercuten en la consecución de los objetivos estratégicos por la empresa.

### **Decisiones sobre recursos humanos**

Los empleados, aunque eventuales, se encuentran satisfechos con las condiciones laborales. Además, el esfuerzo que hace la empresa para transmitirles la confianza que tienen

depositada en ellos, los motiva para tratar bien al público y alcanzar el objetivo de las ventas para lograr una mayor recompensa pecuniaria. Contar con buenos trabajadores para la empresa es clave, por ello, soporta mayores costes de recursos humanos, aunque aparentemente ello pueda perjudicar el objetivo costes. A cambio de ello, consideramos que las decisiones sobre recursos humanos impactan positivamente en la calidad.

### **Decisiones sobre cadena de suministro**

Los tres ámbitos de esta área decisional: aprovisionamiento, almacenamiento y distribución, contribuyen a los cuatro objetivos estratégicos: flexibilidad, calidad, rapidez y reducción de costes.

En primer lugar, la actuación sobre el aprovisionamiento tiene mayor incidencia sobre la calidad y los costes. Teniendo en cuenta este último objetivo, como propuesta de mejora, consideramos que la empresa debería negociar los plazos de pago con los proveedores y cambiar, así, el actual medio de pago al contado, aunque en este ámbito es difícil la negociación. Como segunda propuesta debería valorar la forma de financiación de las compras a través de una póliza de crédito.

Respecto al almacén, las actuaciones llevadas a cabo contribuyen a la consecución del objetivo rapidez y cumplimiento de las entregas, y calidad. Por último, la distribución a través de tiendas efímeras supone un apoyo al objetivo flexibilidad, al mismo tiempo que se consigue reducir costes al no disponer de un emplazamiento permanente.

### ***Objetivo 2: Analizar los cambios que, desde la perspectiva de las Operaciones, tendría que llevar a cabo la empresa seleccionada para adentrarse en el mercado de la venta online***

Hemos dedicado el capítulo 4 a cubrir este objetivo. En concreto, en el apartado 4.3. se han detallado los cambios que esperan a la empresa para adaptarse al comercio *online*. Como se ha visto en dicho capítulo, ello traerá cambios en todos los ámbitos decisionales de la Dirección de Operaciones. Además, se han abarcado las acciones que ha de realizar la empresa para aumentar la demanda a través de la venta *online* y están detalladas en el Anexo 1. Esperamos que los cuatro años que llevamos dedicándonos a la venta efímera de ropa Boho nos suponga una buena base para adentrarnos en nuestro siguiente reto.



## Bibliografía

---

- Borrás, D. (2018): Qué son los 'drops' y cómo se está forrando la industria de la moda gracias a ellos. Revista GQ-10 de abril: <https://www.revistagg.com/moda/tendencias/articulos/que-es-un-drop-venta-moda-supreme/28692>
- Caballer Delgado P. (2017) La investigación y análisis de tendencias como nueva aliada en la estrategia ICEMD-ESIC. <https://www.icemd.com/digital-knowledge/articulos/la-investigacion-analisis-tendencias-nueva-aliada-la-estrategia/>
- Domínguez Machuca, J. A.; García González, S.; Domínguez Machuca, M.A.; Ruíz Jiménez, A.; Álvarez Gil, M<sup>a</sup>. J. (1995a). *Dirección de Operaciones: Aspectos estratégicos en la producción y en los servicios*. McGraw Hill. Madrid.
- Domínguez Machuca, J.A.; García González, S.; Domínguez Machuca, M.A.; Ruiz Jiménez, A. y Álvarez Gil, M.J. (1995b). *Dirección de Operaciones: aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios*. McGraw-Hill, Madrid.
- EFE (29 de enero de 2020): Las ventas del comercio minorista suben un 2,4% en 2019 y suman 6 años al alza. *Expansión*. Recuperado de: <https://www.expansion.com/economia/2020/01/29/5e3141e9e5fdeaec3c8b45be.html>
- Faro de Vigo (11 de febrero de 2020): Sanxenxo recibió a 276.787 viajeros el pasado año y el 80% fue turismo nacional. Recuperado de: <https://www.farodevigo.es/portada-pontevedra/2020/02/11/sanxenxo-recibio-276787-viajeros-pasado/2245341.html>
- Garrido Vega, P.; Sacristán Díaz, M.; Alfalla Luque, R.; González Zamora, M.M.; Medina López, C. y Domínguez Machuca, M.A. (2015). *Fundamentos de Dirección de Operaciones*. Madrid: Pearson.
- García. J. y H. Zabala (2009). *Políticas de Estado como sustento de la organización ciudadana*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Volumen 5, Edición 1. Universidad Beloso Chacín. Handelman, J. y Arnold, S. (1999)
- González Zamora, M.M (2003). *Proyecto Docente*. Universidad de Sevilla.
- Hill, A.; Hill, T. (2011). *Essential Operations Management*. Palgrave.
- Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero. Comercio minorista. Recuperado de: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-3365](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-3365)
- Menguzzato, M. y Renau, JJ (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel, Barcelona.
- Miranda González, F.J.; Rubio Lacoba, S.; Chamorro Mera, A.; Bañegil Palacios, T.M. (2005). *Manual de Dirección de Operaciones*. Thomson Editores. Paraninfo. España.
- Moreno (15 de noviembre de 2017): La facturación de la venta *online* en España superará los 15.000 millones de euros en 2017. Statista. Recuperado de: <https://es.statista.com/grafico/11838/la-facturacion-de-la-venta-online-en-espana-superara-los-15000-millones-de-euros-en-2017/>
- Otero Ricart, J.A. (28 de agosto de 2013): *Sanxenxo: turismo a toda costa*. *Faro de Vigo*. Recuperado de: <https://www.farodevigo.es/galicia/2013/08/28/sanxenxo-turismo-costa/867827.html>
- Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE, 2017): Estudio Prospectivo del Sector Comercio Minorista en España. Recuperado de: [https://www.sepe.es/contenidos/observatorio/mercado\\_trabajo/3130-1.pdf](https://www.sepe.es/contenidos/observatorio/mercado_trabajo/3130-1.pdf)

**PÁGINAS WEB VISITADAS<sup>7</sup>:**

Doofinder: <https://www.doofinder.com/es/blog/pop-up-store-ecommerce>

Google maps: <https://www.google.es/maps>

Historia del Estilo Bohemio: <https://www.vestidosboho.com/estilo-boho/historia-del-estilo-bohemio/>

Mecalux: <https://www.mecalux.es/manual-almacen/disenio-de-almacenes/layout-almacen>

Packlink: <https://www.packlink.es>

---

<sup>7</sup> Estas páginas webs han sido visitadas entre los meses de marzo y junio de 2020.



## Anexo 1

---

### POSICIONAMIENTO WEB PARA UNA TIENDA BASADA EN WORDPRESS CON WOOCOMMERCE

Lo primero que debemos hacer es diferenciar entre el tráfico orgánico y el tráfico de pago. En el tráfico orgánico el usuario que visita nuestra web llega desde los buscadores, por ejemplo google, a través de una consulta y sin que nuestra web aparezca en los resultados patrocinados de los buscadores.

En el tráfico de pago, realizamos diferentes acciones de marketing para llevar a los usuarios a nuestra web a través del pago a un intermediario, este intermediario puede ser google a través de Google Adwords, o Facebook/Instagram a través de Facebook Ads.

La mejor estrategia para posicionar una web/tienda nueva en poco tiempo, y de forma segura es combinar ambas acciones.

#### Posicionamiento Orgánico / Técnicas / Herramientas

Dentro del posicionamiento orgánico vamos a diferenciar entre lo que llamamos Seo OnPage y Seo OffPage. Para que se entienda fácilmente, el SEO onpage serán las acciones que realicemos sobre nuestro sitio web, y el offpage todas las acciones que realicemos desde fuera de nuestra web aunque tienen impacto en nuestra web.

Vamos a comenzar con el seo onpage, y en primer lugar vamos a instalar en wordpress el plugin YOAST SEO que nos habilita la posibilidad de definir los títulos y descripciones de cada una de las páginas generadas en nuestra web, así como de las páginas de cada uno de los productos. Este trabajo sobre los títulos y descripciones se define como SERP y es esencial para mejorar los resultados en los buscadores.

Antes de crear todos estos títulos y descripciones en nuestras urls es importante realizar un análisis de palabras clave (keywords research) que nos dé información de cuáles son las palabras clave más adecuadas para incluir en nuestro serp, así como de cuáles son las tendencias más relevantes. Para la cuestión de tendencias podemos usar Google Trends. En el caso de las keywords research debemos contemplar cuales son las que más se adecúan a nuestro negocio haciendo uso de múltiples búsquedas en buscadores que nos dé una idea de cómo posiciona nuestra competencia, también podemos usar la herramienta de keywords de la aplicación Google Adwords. Esta herramienta la veremos más adelante para tratar el tráfico de pago.

Una vez tenemos nuestro análisis de palabras clave, iremos a cada una de las urls de nuestro sitio web y trabajaremos en ellas los títulos y descripciones de las mismas usando los campos habilitados por el plugin Yoast SEO.

Además, generaremos un archivo de sitemaps. Este archivo en formato xml lo enviaremos a google para que sepa cuáles son nuestras urls y que comience la indexación de las mismas incluso antes de que las visite su robot de forma orgánica. Para enviar este sitemap generado por yoast seo, debemos darnos de alta en la aplicación gratuita Google Search Console.

La herramienta google search console es magnífica para darnos información sobre las consultas que se realizan y que llevan a los usuarios a nuestra web. Podemos ver información de las páginas más visitadas, las consultas más habituales, así como recibir información a través de los gráficos temporales que nos proporciona.

Por otro lado, es importante tener información de las visitas a nuestro sitio web desde un punto de vista menos técnico y más de marketing (*online*). Para esto usamos otra aplicación de Google llamada Google Analytics, que igual que Search Console es gratuita.

La herramienta de google analytics nos proporciona toda la información que necesitamos para analizar desde un punto de vista del marketing, puesto que nos da información del usuario tipo que nos visita, por ejemplo edad o sexo, así como datos de su localización geográfica, el tipo de dispositivo que ha usado en su visita (pc de escritorio, portátil o teléfono móvil), y datos de su visita: tiempo de la visita, número de páginas que ha visitado o si es un visitante recurrente o nuevo.

Todas estas herramientas nos ayudan a la toma de decisiones a la hora de implementar nuevas acciones sobre nuestra tienda *online*, así como a la hora de resolver problemas que podamos encontrar o deducir en base a la información recibida.

En la parte de SEO off page vamos a trabajar esencialmente lo que llamamos link-building, esto es, necesitamos que otras webs tengan enlaces a la nuestra. Esto es una gran mejora para nuestro posicionamiento orgánico.

Para obtener enlaces entrantes vamos a darnos de alta en diferentes boletines *online* y directorios de empresas, esto es la parte más fácil de hacer. La parte más difícil de conseguir es que otras webs que consideramos importantes y que son referentes en el sector, nos enlacen. Por ejemplo, influencers o bloggers. Para ello y como herramientas de marketing de guerrilla podemos ofrecer a estas influencer/bloggers códigos de descuento exclusivos y productos de forma gratuita para que realicen reviews de los mismos y expongan los resultados en sus sitios webs (también en sus redes sociales, pero eso es otra cosa).

De esta forma, tanto con las herramientas de posicionamiento orgánico on y off page vamos a lanzar nuestra tienda, vamos a conseguir los primeros contactos profesionales y ventas.

### **Posicionamiento Pago / PPC / Herramientas**

Además, como hablábamos al principio, vamos a apoyarnos en otras herramientas de pago para obtener visitas en nuestra tienda. Esto nos permite tener un flujo de visitas en nuestra tienda maximizando la posibilidad de convertir estas visitas en ventas, y tener así un Retorno de la Inversión (ROI) "más óptimo". ¿Por qué "más óptimo"? Porque con estas herramientas podemos definir el target de nuestros clientes y así recibir visitas de nuestro usuario tipo.

Vamos a probar dos herramientas de pago por clic para recibir tráfico en nuestra web; Google Ads (anteriormente google adwords) y Facebook Ads.

Ambas herramientas son muy parecidas, la diferencia más importante es que Google Ads nos permite definir una serie de palabras clave con las que queremos que nuestros anuncios aparezcan.

Google Ads nos permite definir a través de su herramienta *online* multitud de configuraciones para nuestros anuncios. Lo importante es que definimos un presupuesto máximo y un valor monetario por cada clic, por lo que no será un problema calcular el ROI de nuestras campañas. Además, podemos definir las palabras clave, múltiples anuncios para una única campaña o múltiples campañas, y así poder realizar test A/B. Con estos test vamos a obtener información de cuáles son las mejores campañas y anuncios y desechar los que no consiguen un valor ROI elegido.

Por supuesto, Google Ads nos permite restringir nuestros anuncios a determinadas zonas geográficas, elegir el idioma, presupuesto y coste por clic. Además, la herramienta posee múltiples informes que nos darán información de las mejores palabras clave, los mejores anuncios y las mejores zonas.

Debemos realizar una pequeña modificación en nuestra web para añadir un código exclusivo que nos proporciona Google Ads, es el llamado pixel de conversión. Con este pixel de conversión en nuestro sitio web, podemos medir las compras que se ha producido directamente desde que un usuario ha comenzado una visita a nuestra web desde un anuncio en el buscador.

En Facebook Ads también podemos hacer uso de un pixel de conversión, por lo que también podemos medir las ventas directas que viene de esta red social o sus asociados (Instagram).

Las campañas de Facebook ads son un poco más fáciles de realizar, aunque no poseemos la opción de definir palabras clave, sí que nos da la opción de buscar un target específico para nuestros clientes potenciales a través de intereses, rangos de edad, sexo y otras opciones basadas en la interacción en la red social de nuestro cliente potencial.

También podemos definir un presupuesto para nuestras campañas, por lo que tenemos la opción de medir el ROI de las mismas, y no trabajar nuestro marketing *online* a ciegas.