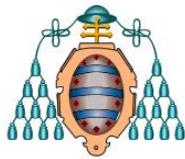


PLAN DE MARKETING PARA BICISPORT SANDI

Máster en Administración y Dirección de Empresas

Universidad de Oviedo



UNIVERSIDAD DE OVIEDO



Autora: Sandra Rodríguez Tabares
Tutor: Juan Trespalcios

ÍNDICE

1. Elección de la empresa.....	3
1.1. Justificación de la elección de Bicisport Sandi.....	3
1.2. Historia de Sandi.....	4
1.3. Crecimiento de Bicisport Sandi.....	6
1.4. Sector de la bicicleta.....	7
2. Visión, misión y principios de la empresa.....	13
2.1. Visión de Bicisport Sandi.....	13
2.2. Misión de Bicisport Sandi.....	14
2.3. Principios y valores de Bicisport Sandi.....	15
3. Análisis interno del entorno de la empresa.....	18
3.1. Análisis del entorno genérico.....	18
3.1.1. Factores político legales.....	18
3.1.2. Factores económicos.....	20
3.1.3. Factores socio-culturalres.....	24
3.1.4. Factores tecnológicos.....	29
3.1.5. Factores ambientales.....	30
3.2. Análisis del entorno específico.....	31
3.2.1. Análisis de los competidores.....	32
3.2.2. Análisis de los clientes.....	36
3.2.3. Análisis de los proveedores.....	42
4. Recursos y capacidades.....	50
4.1. Análisis de los recursos humanos.....	50
4.2. Análisis de los recursos técnicos.....	51

4.3. Análisis de la innovación.....	52
4.4. Análisis del sistema de calidad.....	54
4.5. Análisis de las alianzas estratégicas.....	55
5. Análisis D.A.F.O. de Bisciport Sandi.....	56
6. Estrategia comercial.....	71
6.1. Análisis de la política del producto.....	71
6.2. Análisis de la política del precio.....	81
6.3. Análisis de la política de comunicación.....	86
6.4. Análisis de la política de distribución.....	110
7. Presupuesto del plan de marketing.....	115
8. Conclusiones.....	118
9. Bibliografía.....	120

1. ELECCIÓN DE LA EMPRESA

En el presente apartado se va a proceder a realizar una breve descripción de la empresa elegida para realizar el desarrollo de un plan de marketing, así como del mercado en el que ésta desarrolla su actividad.

La empresa seleccionada para analizar en este trabajo es *Bicisport Sandi*, un establecimiento dedicado a la distribución comercial de bicicletas y accesorios. Uno de los rasgos inherentes al sector de la distribución comercial es su capacidad de cambio. Su función de engranaje de la cadena de valor le convierte en motor y respuesta de las transformaciones que el entorno y los propios componentes de esa cadena experimentan. En este primer apartado introductorio se justifica la elección de esta compañía y se describen sus principales rasgos en términos de historia, situación actual y organización de la empresa.

1.1. Justificación de la elección de “*Bicisport Sandi*”

La variedad de surtido, la calidad, los bajos precios y las marcas del distribuidor son rasgos que identifican a los principales líderes del sector de la distribución comercial actualmente. Dentro del ámbito de la bicicleta, en la mente del consumidor se encuentran la variedad de productos ofrecidos por Decathlon, los bajos precios del hipermercado Eroski en lo referente a bicicletas y las marcas del distribuidor comercializadas en Decathlon.

Sin embargo, *Sandi* se posiciona en el mercado por la amplitud de productos que ofrece en su establecimiento, por la gran calidad de las bicicletas y los accesorios que están disponibles en la tienda, por la excelente relación calidad-precio que ofrece a sus clientes y por las marcas ampliamente conocidas de los productos que vende.

A través de este estudio se darán a conocer los recursos y capacidades que hacen que *Bicisport Sandi* cumpla los requisitos necesarios para ser líder del mercado geográfico en el que opera y se detectarán las debilidades que tiene que superar para mantenerse en

esa posición. Sobre esta base, se planteará un plan de marketing con una reformulación de su posicionamiento a fin de dotar de identidad y reconocimiento a este establecimiento entre su público objetivo.

A continuación, se procede a analizar con detalle información relativa a la historia de *Bicisport Sandi* y sus principales rasgos.

1.2. Historia de “Sandi”

La empresa *Bicisport Sandi* comenzó sus andaduras en el año 1992, cuando su propietario, José Luis Rodríguez Álvarez puso en marcha una pequeña tienda dedicada a la venta de bicicletas y accesorios en el municipio de Ribadeo.

Ribadeo es un municipio situado en el extremo nororiental de Galicia, en la provincia de Lugo, que además se encuentra en el límite con el Principado de Asturias aunque pertenece a la Comarca de la Mariña Oriental, de la cual es la capital. En la siguiente figura se puede ver al pueblo de Ribadeo.

Figura 1.1. Ribadeo



Fuente: Google Imágenes

La población urbana dentro de la parroquia supera los 6.500 habitantes; no obstante la aglomeración urbana incluye aldeas y barrios que se extienden por las parroquias circundantes llegando hasta los 8.000. Sin embargo hay que tener en cuenta que la población ribadense es estacional, ya que se sabe que actualmente, aunque el censo

supera los 10.000 habitantes, viven de hecho más de 13.000, doblando la cifra en verano, que puede llegar a 25.000 habitantes.

La buena situación y el futuro que le espera a Ribadeo con la llegada de importantes infraestructuras (ampliación del puerto, puesta en marcha de la Autovía del Cantábrico...) convierten a la villa en un punto de atracción demográfico de buena parte de la Mariña Lucense y especialmente del occidente asturiano.

Esta privilegiada situación geográfica hace de Ribadeo el centro comercial de una extensa área astur-galaica que tiene un mercado directo de más de 60.000 habitantes, englobando localidades como Tapia de Casariego o Foz. Actualmente, la localidad cuenta con un centro comercial abierto y varias áreas comerciales finalizadas y otras en proyecto. La estructura comercial es de vital importancia en la provincia siendo más propia de una ciudad que de una cabecera de comarca, vista su influencia en los municipios aledaños de Asturias y Galicia.

José Luis se percató de la buena situación que tenía el pueblo donde residía, además llevaba muchos años planteándose poner en marcha un pequeño negocio por cuenta propia. Esta circunstancia, unida al hecho de que disponía de un local en los bajos de su casa propiciaron que en abril de 1992 abriera *Bicisport Sandi*.

La decisión de dedicarse al sector de la bicicleta se debe a su amplio conocimiento de ese deporte y por considerar que era un sector en alza. Inicialmente, sólo ofrecía una marca de bicicletas y un número limitado de accesorios. Posteriormente y ante la demanda de muchos de sus clientes, decidió dar el paso de incorporar nuevas marcas de bicicletas a su surtido de productos y ampliar el número de accesorios disponibles en el establecimiento, todo ello para responder a los cambios que se producen en los gustos y necesidades de los clientes.

Además, con el paso del tiempo había ido adquiriendo experiencia en lo relativo a las reparaciones y mantenimiento de diferentes modelos y tipos de bicicletas, lo cual le permite gozar de una imagen de calidad y conocimiento de los productos dentro del sector en el que desarrolla su actividad.

1.3. Crecimiento de “*Bicisport Sandi*”

Como ya se ha mencionado, en 1992 *Sandi* nace como un pequeño proyecto puesto en marcha por José Luis con la intención de obtener los fondos necesarios para vivir y como afán de crecimiento y enriquecimiento personal.

Con el transcurso de los años, esa pequeña tienda ubicada en las afueras de Ribadeo ha logrado obtener el apoyo de su público objetivo experimentando un gran crecimiento. Este crecimiento se puede observar en diferentes ámbitos, tales como:

- ❖ Crecimiento de recursos humanos: en un principio, José Luis puso en marcha la empresa con la intención de ser él mismo el que se encargara de la venta, mantenimiento, reparaciones y labor comercial de *Bicisport Sandi*. Pero como ya se ha comentado, Ribadeo es un municipio estacional por lo tanto en determinadas épocas del año la población aumenta considerablemente. Ante esta circunstancia el propietario del establecimiento se ve en la necesidad de tener que contratar a personal auxiliar que le ayude en el día a día. Se trata siempre de la misma persona, es un hombre con una amplia experiencia en el sector que le permite a José Luis cumplir con los plazos de entrega en las reparaciones y también ayudarle en la venta de bicicletas y accesorios, dado su amplio conocimiento de la materia.

- ❖ Crecimiento en el local: en sus orígenes, *Bicisport Sandi* estaba instalada en un pequeño local ubicado en los bajos de la vivienda de su dueño. Era un local de 20 metros cuadrados, decorado con material un poco anticuado y con poco espacio para la disposición de los productos. Posteriormente, José Luis se percató de que era necesario más espacio para poder aumentar los productos expuestos. Ante esta situación decide ampliar el local. Después de la obra, queda un local de 40 metros cuadrados dividido en dos zonas; por un lado está la zona de mantenimiento y reparación de las bicicletas (donde también está ubicado el stock de productos) y por otro lado está la tienda como tal donde están expuestos

todos los productos que *Sandi* ofrece a sus clientes, tanto las bicicletas como los accesorios que los consumidores tienen disponibles en el establecimiento.

- ❖ Crecimiento de los productos ofertados: bicicletas y accesorios son los elementos de mayor crecimiento experimentados por *Bicisport Sandi*. Ahora bien es necesario mencionar que José Luis también se ha planteado en varias ocasiones abrir otro establecimiento en Asturias. Este establecimiento estaría ubicado en Lluarca y el funcionamiento del mismo consistiría en tener las mismas marcas y los mismos productos que la tienda de Ribadeo. Además, la persona que ayuda en *Sandi* en los periodos de mayor trabajo sería la que estaría allí todos los días atendiendo a los clientes y reparando las bicicletas. Esta idea nunca ha pasado a ponerse en práctica por varios motivos: 1) al no ser José Luis el que se dedique al servicio técnico y no poder supervisar directamente el trabajo, podría perderse una de las esencias de *Bicisport Sandi* y que acabara perjudicando a la tienda de Ribadeo; 2) poner en marcha este proyecto supone un gran desembolso por parte del propietario de *Sandi*, lo cual implicaría tener que recurrir a financiación ajena, aspecto al que José Luis es muy reticente; 3) dada la reciente apertura de la Autovía del Cantábrico, la gente de Lluarca está a veinticinco minutos en coche de Ribadeo, por lo tanto pueden desplazarse a *Bicisport Sandi* para ejecutar la compra de su bicicleta o accesorio.

Estos tres aspectos son los que cabe destacar a la hora de hablar del crecimiento experimentado por *Bicisport Sandi* y que le han permitido satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes.

1.4. Sector de la bicicleta

El sector de las bicicletas, de sus componentes y de sus accesorios, en España se cuenta actualmente con aproximadamente 250 operadores incluyendo a fabricantes, distribuidores nacionales, importadores, agentes, así como sectores relacionados tales como empresas dedicadas a la alimentación/nutrición y equipamiento ciclista. Los detallistas son mucho más numerosos, alcanzando casi las 3.000 tiendas. A

Continuación en el cuadro 1.1 aparece reflejada la distribución de los establecimientos en este sector.

Cuadro 1.1. Establecimientos del sector de la bicicleta

Bicicletas (70)	Distribuidoras (52)	Textil (40)
Complementos (11)	Electrónica (6)	Componentes (15)
Nutrición (18)	Otras (85)	

Fuente: Asociación de marcas y bicicletas de España, “Cifras sector ciclismo 2013”.

Tal como se puede observar en el cuadro, a principios del año 2014 constan 70 establecimientos dedicados a la venta de bicicletas, 52 empresas que realizan la distribución de las mismas, 40 compañías que comercializan textiles de la bicicleta, 11 empresas de venta de complementos, 6 de productos electrónicos para la bicicleta, 15 compañías de componentes y 18 organizaciones dedicadas a la venta de productos de nutrición. Todas estas compañías son las que forman el sector de la bicicleta al completo.

Sin embargo, en la actualidad existen un número limitado de fabricantes nacionales de bicicletas. Se trata de un mercado maduro en el que en las últimas décadas la tendencia ha sido de concentración, con una desaparición de fabricantes nacionales o de su conversión en importadores/distribuidores, si bien en los últimos años se ha recuperado parte de la iniciativa perdida con la aparición de nuevos fabricantes nacionales relevantes.

Paralelamente se ha producido un gran aumento de la importación de bicicletas ya sea porque las marcas extranjeras han copado gran parte de la cuota de mercado o porque los grandes fabricantes nacionales tienden cada vez más a producir y ensamblar fuera del país, con fábricas en Asia y en Portugal, manteniendo en España los departamentos de diseño y calidad.

En los últimos cinco años, el sector ha aumentado sus ventas a pesar de la crisis económica. Se estima que en su conjunto las ventas han crecido una media de 10% al

año. Estos buenos resultados se deben a un uso creciente de la bicicleta por parte de la población española.

Tradicionalmente el uso y demanda de bicicletas está íntimamente relacionado con la práctica de deporte y su uso recreativo ocasional. No obstante, hay una tendencia creciente de uso de la bicicleta como transporte urbano. Esto está muy ligado a la mayor concienciación de los ciudadanos por los temas medioambientales, así como a las políticas públicas de municipios, comunidades autónomas y Estado central orientadas a promover el uso de la bicicleta como deporte y como transporte. Además, el mercado se concentra principalmente en la venta de bicicletas que supone en torno a un 60% del total de las ventas en valor.

El siguiente elemento en importancia dentro de las ventas es el de los componentes con un peso en torno a un 24%. El 16% restante se divide entre cascos, zapatillas, textil, herramientas, fitness y otros. Todos estos datos aparecen reflejados en el cuadro 1.2.

Cuadro 1.2. Valor cuantitativo de las ventas del sector de la bicicleta.

VALOR		
	2012	2013
Bicicletas	60,30%	58,67%
Componentes	23,94%	24,97%
Cascos	2,32%	2,39%
Zapatillas	2,68%	2,82%
Textil	4,82%	4,66%
Herramientas	0,35%	0,41%
Fitness	0,13%	0,14%
Otros	5,47%	5,95%
Total	100%	100%

Fuente: Fuente: "Cifras sector ciclismo 2013".

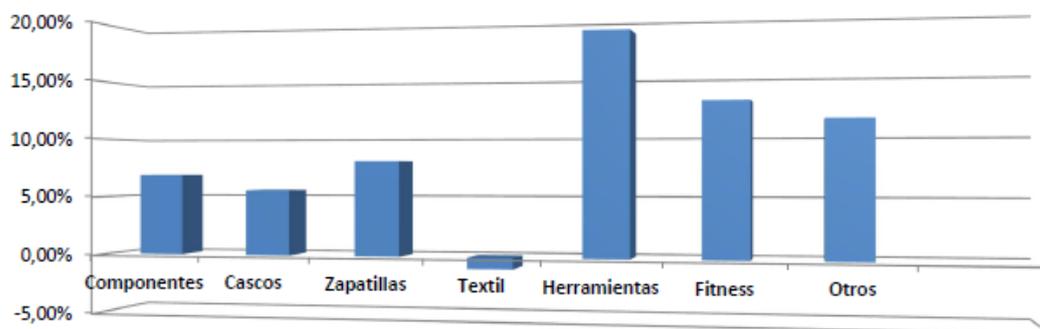
El total de facturación del conjunto de todas las empresas que participan del sector se estima que es de 700 millones de euros al año de venta a los tres canales de distribución. Por lo que la facturación total del sector ciclismo asciende a 1.050 millones euros.

Además es un sector que ha ido creciendo en puestos de trabajo y en la actualidad está cercano a los 14.000 empleos directos entre empresas fabricantes y distribuidoras, 3.000 tiendas especializadas y departamentos de ciclismo de grandes superficies.

En el mercado de componentes y accesorios, cabe resaltar que las ventas en euros, de los mayoristas y fabricantes al minorista, han crecido en 2013 respecto a 2012 salvo en el textil. El total del mercado de estos productos ha crecido un 11,5% en 2013.

Todos estos datos aparecen recogidos en el siguiente cuadro.

Figura 1.2. Evolución 2012-2013.



Fuente: Fuente: Fuente: Cifras sector ciclismo 2013.

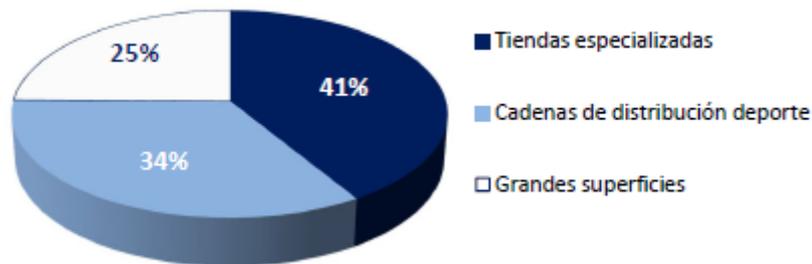
Como se puede apreciar en la figura, el mayor crecimiento lo ha experimentado la venta de herramientas, le sigue el material fitness. Por otro lado los componentes han crecido casi un 7%, los cascos un 5,5% y la venta de zapatillas un 8%. Mientras que por último el textil ha sufrido una caída del 1%.

La venta de bicicletas se produce a través de tres canales de distribución, totalizando 1.034.374 unidades vendidas a cliente final en 2013. Esta cifra supone, tras varios años de crecimiento en las ventas, una ligera reducción de las mismas (7,5% menos) respecto a 2012.

El total de las ventas producidas en el sector de la bicicleta se dividen entre las empresas fabricantes, distribuidoras e importadoras especializadas del sector, cuya cifra asciende a 608.874 bicicletas lo que representa un 59% del total del mercado minorista. El restante 41% es vendido por grandes cadenas de distribución de material deportivo

(351.500 uds) y grandes superficies en general (256.255 uds) quienes suelen importar sus propias bicicletas comprarlas a las marcas especializadas. Todos estos datos se pueden observar en la siguiente figura 1.3.

Figura 1.3. Reparto de las ventas del sector de la bicicleta.

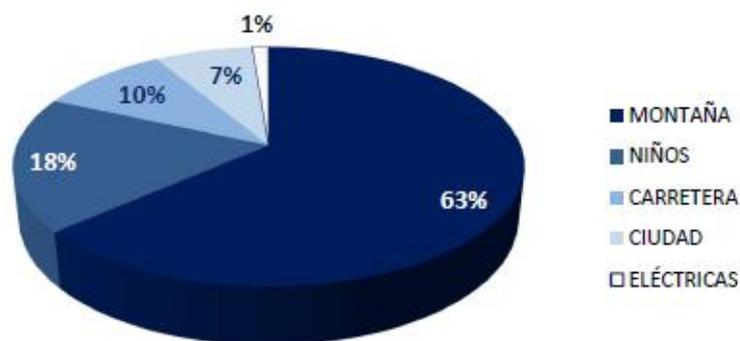


Fuente: Fuente: Fuente: Cifras sector ciclismo 2013.

En cuanto al tipo de bicicletas, del análisis de las ventas se desprende que continúa el claro dominio de las bicicletas de montaña respecto al resto con un 63% del total. En segundo lugar destacan las bicicletas para niños con un 18% sobre el total. Si bien la bicicleta urbana y la bicicleta eléctrica está experimentado un fuerte crecimiento aún no suponen una cuota de mercado superior al 8% entre ambas. Finalmente cabe destacar que las bicicletas de carretera, que como veremos a continuación son las de mayor precio medio, suponen un 10% del total.

Estos datos aparecen recogidos a continuación en la figura 1.4

Figura 1.4. Venta de las bicicletas por modalidad



Fuente: Fuente: Fuente: Cifras sector ciclismo 2013.

Para finalizar este análisis del sector de la bicicleta, se va a proceder a comentar el precio medio de las bicicletas. Para el cálculo de los precios medios por modalidad de bicicleta se ha contado con los precios medios de venta al público en los tres canales de distribución. Los precios medios por modalidad de bicicleta aparecen reflejados en el siguiente cuadro.

Cuadro 1.3. Precios medios por modalidad.

Concepto	2012	2013	Evolución (%)
MONTAÑA	194	211	9%
CARRETERA	654	647	-1%
CIUDAD	159	169	6%
NIÑOS	84	82	-2%
ELÉCTRICAS	1.302	1.237	-5%
TOTAL	268	290	8%

Fuente: Fuente: Fuente: Cifras sector ciclismo 2013.

Como se puede observar en el canal de distribución especializada en montaña, los precios son notablemente superiores al resto de especializaciones. En los otros canales, los precios medios son notoriamente más reducidos.

Esta cifra comparada con el resto de países europeos, supone que en España el precio medio se sitúa en el décimo lugar, por detrás de países como Holanda, Alemania, Austria, Dinamarca y Bélgica, pero por delante de países como Francia e Italia.

Por el potencial de crecimiento que la bicicleta eléctrica tiene en nuestro país, cabe desatacar la paulatina reducción del precio medio de este tipo de bicicletas, que se ha situado en 2013 en 1.237€.

Todos los datos utilizados para la elaboración de este apartado han sido extraídos del informe “Cifras del sector Ciclismo 2013” elaborado por AMBE (Asociación de Marcas y Bicicletas de España).

2. VISION, MISIÓN Y PRINCIPIOS DE LA EMPRESA

“Doce meses doce oportunidades de cambio”, así se denomina la iniciativa puesta en marcha por *Bicisport Sandi*. Cada mes el responsable de la compañía se reúne con su empleado para establecer la mejora a desarrollar.

En el material interno que se utiliza en estas reuniones destaca la recurrente presencia de la visión y la misión de la empresa. Ésta es una prueba de la importancia que supone para la compañía el hecho de que sus colaboradores conozcan e interioricen ambos conceptos, así como los valores del grupo, ya que serán los que guíe sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos fijados.

2.1. Visión de *Bicisport Sandi*

En este apartado se definen los ejes que guían la política comercial de *Sandi* y que le permiten desarrollar sus actividades y alcanzar los objetivos marcados. Antes de analizar el entorno de la empresa, resulta fundamental conocerla internamente. Por ello, la primera toma de contacto con *Sandi* consistirá en conocer su visión, la que constituye su razón de ser y orienta su actividad.

Resulta fundamental definir la visión, que es una imagen mental de un estado futuro, posible y deseable de la empresa, que proporciona una guía para poder distinguir entre aquellos aspectos que la organización debe preservar y aquellos que son susceptibles de cambio. Por lo tanto, la visión debe ser capaz de determinar lo que quiere llegar a ser la empresa.

El líder de la empresa debe ser quien crea la visión, ya que hace partícipe al personal de sus compromisos y aspiraciones, aunque ésta también puede aflorar como consecuencia de la interacción de los miembros de la compañía o de la propia historia de la compañía. (Esteban Fernández y Beatriz Junquera, 2013: “Iniciación a los recursos humanos”). A continuación, en la figura 2.1 aparece recogida la visión de *Bicisport Sandi*.

Figura 2.1. Visión de *Bicisport Sandi*.

“Ser la tienda de bicicletas de la zona capaz de captar la atención del público objetivo ofreciendo una excelente relación calidad-precio. Siendo capaz de mejorar la calidad de vida del responsable, de los clientes y colaboradores de la compañía del ámbito local donde la compañía desarrolla su actividad.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la visión es la proyección mental de lo que *Sandi* espera ser a largo plazo. En efecto, el cliente se encuentra en el centro de sus expectativas, espera mejorar su calidad de vida.

A medida que se avance en el conocimiento de la tienda de bicicletas, se verá cómo todas sus políticas comerciales se guían por esta fórmula, como es de esperar. Cuando define su visión determina cómo han de ser y comportarse sus colaboradores (responsables, profesionales y clientes). Sus políticas humanas también serán coherentes con ella.

2.2. Misión de *Bicisport Sandi*

Definir la misión de una empresa significa hacer un esfuerzo por comunicar de forma explícita cuál es la razón de ser de la compañía. Se trata de señalar cómo la empresa busca la creación de valor para sus clientes y satisfacer las expectativas de sus colaboradores. Por lo tanto se puede observar cómo desempeña un doble papel, en primer lugar contribuye a legitimar su existencia y en segundo lugar define y clarifica qué tipo de empresa es. (Ventura, J; 2008).

En la siguiente figura aparece reflejada la misión de la compañía.

Figura 2.2: Misión de *Bicisport Sandi*.

“Hacerles la vida más fácil a nuestros clientes con la oferta de nuestras bicicletas con la perfecta combinación de surtido-calidad. Para ello será la tienda de bicicletas líder, innovadora y multicanal con los mejores colaboradores de la zona de influencia.

Fuente: Elaboración propia.

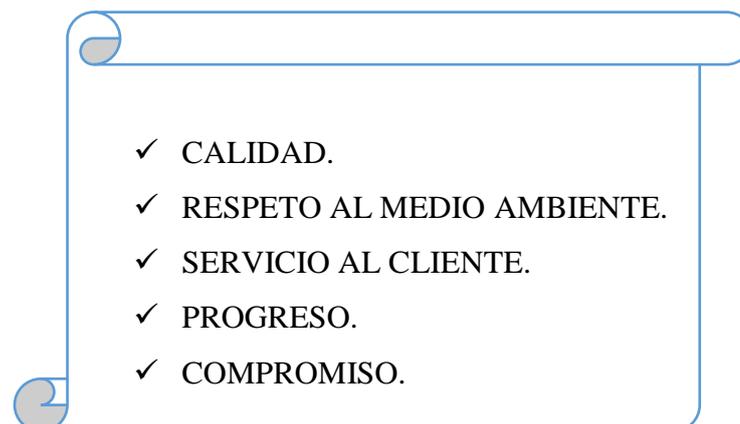
Como se puede observar en la misión de la empresa, se trata de ser líderes en la zona donde está ubicada, sin renunciar a la calidad y la variedad de surtido, definiendo en estas metas su política comercial. Se puede observar que en un principio el precio no forma parte de la misión, pero esto es así porque la empresa considera que para destacar en el mercado hay que sobresalir en alguna característica, que en este caso es la calidad en el amplio surtido de bicicletas y accesorios.

2.3. Principios y valores de *Bicisport Sandi*

La visión y misión se complementan con la definición de los valores o principios que guían su conducta tanto en las relaciones internas como externas. (Ventura, J; 2008).

Los valores de la empresa están arraigados en la organización y son conocidos y compartidos por todos sus miembros, siendo su esencia y estando presentes desde sus inicios. En la figura 2.3. aparecen reflejados los valores de *Sandi*, que serán analizados a continuación.

Figura 2.3. Principios y valores de *Bicisport Sandi*.



Fuente: Elaboración propia.

- ✓ **Calidad:** la máxima calidad y seguridad en los productos que vende la empresa se verifica en todas las fases tanto de selección como de distribución de los mismos. Para medir este aspecto, la compañía realizará test de prueba de sus

productos (tanto de las bicicletas como de los accesorios) antes de ponerlos a la venta, y además tanto el responsable como el empleado probarán las bicicletas antes de su venta. A posteriori, a los clientes también se les preguntará cuál ha sido su experiencia con la calidad de los productos adquiridos.

- ✓ **Respeto al medio ambiente:** en la empresa también está presente la protección del medio ambiente, ofreciendo productos respetuosos con el mismo.
- ✓ **Servicio al cliente:** el cliente es siempre lo más importante para la compañía y el objetivo es conseguir en todo momento el 100% de su satisfacción. Para ello Sandi se basa en la rapidez en el servicio, el trato amable y personal y la constante adaptación de sus productos a los gustos y necesidades del cliente.
- ✓ **Progreso:** se trata siempre de buscar la mejora permanente de la compañía para lograr ser líderes en el mercado con una oferta diferenciada y adecuada a la zona donde la compañía desarrolla su actividad.
- ✓ **Compromiso:** este principio hace referencia tanto al compromiso interno como al externo. *Bicisport Sandi* tiene claro que son fundamentales las relaciones transparentes, honestas y respetuosas tanto con su trabajador como con sus clientes. Para ello, en la compañía se escuchan todas las opiniones e ideas que el empleado pueda aportar y también se involucra en la toma de decisiones. Además la compañía se compromete a informar a sus colaboradores de todas las decisiones relevantes para ellos en todo momento. Respecto al compromiso externo, *Sandi* sigue una orientación a los clientes, a los que mantiene informados siempre de las decisiones que se toman en la empresa, de la gama de productos, de las ofertas... Todo ello con el objetivo de hacer sentir a los clientes como uno más dentro de la compañía.
- ✓ **Compartir:** este principio está muy relacionado con el anterior, puesto que para que los clientes, proveedores y empleados de la empresa formen parte de la compañía es necesario consultar con ellos multitud de aspectos. En este sentido resulta necesario compartir continuamente cierto tipo de información de la compañía, para ello la empresa propone a los interesados las alternativas que se están barajando y ellos dan su opinión al respecto de los múltiples aspectos planteados. La empresa también tiene el compromiso de involucrar al empleado en la toma de decisiones de la compañía y dejándole que ponga en marcha

iniciativas propias que puedan favorecer a la compañía y a la consecución de los objetivos de la misma.

Definir todos estos elementos desde un primer momento resulta imprescindible para poder en un futuro definir la estrategia comercial de la compañía. Esto es así porque a la hora de definir las diferentes políticas, es necesario tener presente cual es la misión y visión del establecimiento y actuar siempre bajo los principios definidos por el propietario de *Bicisport Sandi*. Tener en cuenta todo esto a la hora de marcar estrategias resulta imprescindible, ya que esto permitirá que todas las decisiones vayan en la misma dirección y así poder alcanzar los objetivos de la empresa.

3. ANÁLISIS EXTERNO DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

A través del presente apartado trata de analizarse el entorno en el que la compañía desarrolla su actividad. Por ello resulta necesario definir el entorno, que es el conjunto de factores que desde el exterior pueden afectar a los resultados de la empresa (Ventura, J; 2008).

Para desarrollar este apartado se estudiarán una serie de factores del exterior que afectan a la empresa. Ahora bien, para llevar a cabo este estudio se distingue como es habitual el entorno genérico y el específico.

3.1. Análisis del entorno genérico

El entorno genérico es aquel que está formado por una serie de factores que afectan a la actividad de la empresa pero que son externos a ella, afectando estos factores por igual a todas las empresas pertenecientes al sector en el que ésta desarrolla la actividad.

Para llevar a cabo este estudio, se procederá a realizar un análisis PESTA. Este análisis clasifica en cinco factores los elementos más relevantes del entorno, y dentro de cada dimensión se incluyen con carácter general un amplio número de elementos a tener en cuenta, que dependerán del país a analizar (Ventura, J; 2008).

3.1.1. Factores Político-legales

En este apartado se van a analizar aquellos factores políticos y legales que afectan a la distribución comercial, ya que la tienda de bicicletas *Bicisport Sandi* lo que hace es que los productos elaborados por los fabricantes estén disponibles para los clientes.

En esta legislatura se han aprobado una serie de medidas que influyen en el consumo de las familias. Por ejemplo, la subida del I.V.A. que supone que los productos se encarezcan y que la gente consuma menos al necesitar más dinero para comprar. Otra medida que también afectará a las familias es la congelación del salario y la eliminación de la paga extra de los funcionarios, lo que sin duda ha tenido repercusión sobre el consumo.

Otro aspecto muy discutido en los últimos tiempos es el tema de los horarios, por ello existen importantes leyes relacionadas con la distribución, como es la Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales. En esta ley se establece la libertad de horarios de apertura y cierre así como los días festivos de apertura y el número de horas diarias o semanales que abrirán los establecimientos comerciales. Pero es necesario decir que las Comunidades Autónomas tienen competencias para determinar los horarios de apertura y cierre en el marco de la libre y leal competencia. El horario en el que los establecimientos realicen su actividad no se podrá restringir a menos de 72 horas. En el conjunto de los días laborales de la semana, el número mínimo de domingos y días festivos que los establecimientos pueden abrir es de 12, pero estos días serán determinados por la Comunidad Autónoma que corresponda en cada caso. También especifica algunos establecimientos que tienen plena libertad para fijar sus horarios comerciales como son: los que venden pastelería, repostería, pan, platos preparados, prensa, combustible y carburante y flores y plantas, las tiendas instaladas en estaciones y medios de transporte terrestre, marítimo y aéreo, las tiendas de conveniencia, las tiendas instaladas en zonas de gran afluencia turística y las tiendas instaladas en puntos fronterizos.

Todas estas cuestiones se han visto afectadas por la aprobación, en el mes de junio de 2012, de un Decreto Ley 20/2012 por el que se aumentan a 90 horas el horario global en el que los establecimientos comerciales pueden desarrollar su actividad en el conjunto de los días laborables de la semana. Y el número de domingos y días festivos que podrán abrir pasará a ser de 16. Las Comunidades Autónomas lo podrán incrementar o reducir pero sin limitarlo por debajo de 10 días. Para fijar los domingos y festivos que deben abrir, las Comunidades Autónomas deberán seguir los siguientes criterios: abrir al menos un festivo cuando coincidan de manera continua dos o más, abrir los domingos y festivos del periodo de rebajas y de la campaña de Navidad y los días de más afluencia turística de cada Comunidad Autónoma. En cuanto a los periodos de rebajas, también se da plena libertad a los comerciantes para que los establezcan cuando más les convenga y que sean de la duración que ellos deseen.

En cuanto a la legislación específica de la distribución comercial, ésta pretende establecer unas reglas para corregir los desequilibrios entre las pequeñas y las grandes empresas comerciales y también destinadas a mantener la libre y leal competencia, que como consecuencia lleva a una mejora de los precios, la calidad y la oferta de los

productos. Por todo esto se promulgó la Ley 7/1996 de 15 de enero de Ordenación del Comercio Minorista, en la que especifican los tipos de establecimientos en los que la actividad comercial se llevará a cabo bajo el principio de libertad de empresa. En el marco de la economía de libre mercado, la libertad de establecimiento comercial hace referencia a los grandes establecimientos comerciales que precisan de una licencia especial para poder abrir y explica que una zona geográfica estará dotada del adecuado equipamiento comercial cuando éste ofrezca a la población una oferta de artículos en las adecuadas condiciones de variedad, calidad, servicio, precio y horarios. La concesión de licencias para abrir establecimientos comerciales pertenece a las propias Comunidades Autónomas. También hace referencia a las prohibiciones de vender al por menor, los tipos de contratos, y la garantía y el servicio postventa. En cuanto a los precios, establece libertad de precios, aunque indicará algunas excepciones como productos de primera necesidad o materias primas estratégicas, cuando se trate de bienes producidos en régimen de monopolio o mediante concesión administrativa, como medida complementaria de las políticas de regulación de producciones o de subvenciones u otras ayudas a empresas o sectores específicos. También se prohíbe la venta a pérdida; se refiere a las distintas actividades que las empresas pueden hacer como promoción de ventas, destacando las rebajas, las promociones, la venta de saldos, la venta en liquidación y la venta con obsequios. También se refiere a tipos de venta especiales como la venta a distancia, la venta automática, la venta ambulante o sedentaria, la venta en pública subasta y de la actividad comercial en régimen de franquicia. Y para finalizar la ley explica las infracciones y sanciones.

3.1.2. Factores económicos

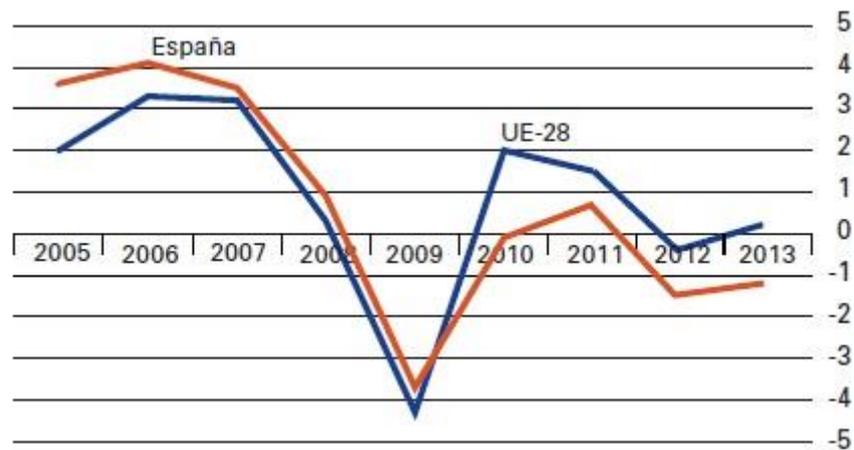
En este apartado se analiza la situación económica de España teniendo en cuenta algunos de los principales indicadores económicos.

En el año 2013 el PIB fue de 1.022.988 millones de euros, disminuyendo un 0,6% respecto al año anterior y el PIB per cápita fue de 22.279 euros, un 0.1% menos que en 2012. Más de la mitad del PIB se destina al gasto en consumo final de los hogares. (INE, España en cifras 2013).

En la figura 3.1. , que aparece a continuación, se puede ver cómo por primera vez desde el año 2008, la variación del volumen del PIB fue positiva en un 0,7%.

Esto quiere decir que tras años de crecimiento negativo, parece que poco a poco la economía vuelve a crecer lo que hace esperar que la situación de crisis de las empresas mejore y puedan volver a crear empleo.

Figura 3.1: Tasa de variación del volumen del PIB.



Fuente: INE (España en cifras 2013).

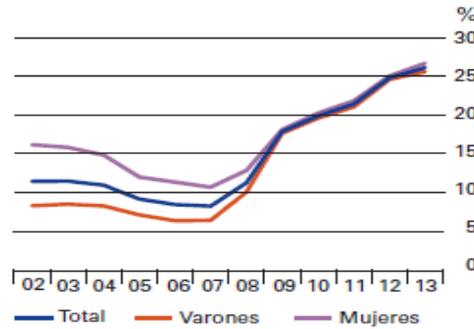
Analizando el PIB por Comunidades Autónomas, Canarias e Illes Balears son las comunidades que registran en 2013 un menor descenso de su PIB en términos de volumen (-0,4% ambas). Esto se debe fundamentalmente, a que la evolución del sector servicios de sus respectivas economías es más favorable que la observada a nivel nacional. Por su parte, los mayores descensos en la variación de PIB en términos de volumen corresponden a Principado de Asturias y Castilla y León , -2,1% ambas (INE, España en cifras 2013).

En 2013, la balanza por cuenta corriente acumula un superávit de 7.131 millones de euros (frente a un déficit de 11.518,7 millones en el año 2012). Esta evolución refleja principalmente la amplia corrección del déficit comercial, seguida por la mejoría de los saldos de rentas y de servicios.

El paro en el 2010 era de 4.632.400 personas, siendo el sector con una mayor proporción el de servicios, seguido de la industria y un porcentaje de hombres mayor que de mujeres.

En la figura 3.2. se ve la marcada tendencia ascendente de la tasa de paro de nuestro país, que afecta en mayor medida a mujeres que a hombres. Esta elevada tasa de paro hace que haya muchas personas que no pueden consumir lo que hace que las empresas ingresen menos dinero y reduzcan también sus beneficios acentuándose de esa manera la crisis.

Figura 3.2 Tasa de paro (%).

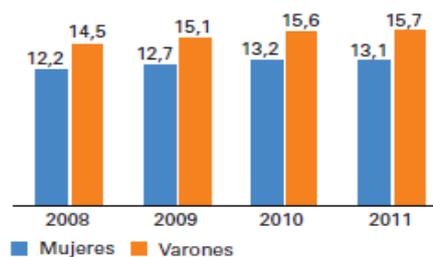


Fuente: INE (España en cifras 2013).

Según la Encuesta de Población Activa (EPA), en 2013 el número de activos se sitúa en algo más de 23 millones de personas. La tasa de actividad alcanza el 60,4% de la población de 16 y más años. El número de ocupados desciende un 2,8% respecto a 2012.

Además, respecto al salario, la Encuesta de Estructura Salarial 2011 refleja que en España el salario más frecuente es 15.500 euros/año, el mediano 19.287,24 euros/año y el medio 22.899,35 euros/año. Como se puede observar en la figura 3.5. , la desigualdad de la distribución salarial entre sexos es apreciable: la ganancia media anual femenina supuso el 77,0% de la masculina.

Figura 3.3. Ganancia media por hora de trabajo.



Fuente: INE (España en cifras 2013)

Todos estos datos resultan fundamentales para el sector de la distribución comercial, ya que si el número de ocupados descienden respecto al año anterior el poder de compra de las personas disminuye. Todo esto unido a que el salario de los trabajadores también se reduce hace que el consumo decaiga, lo cual afectará a la tienda de bicicletas.

En la siguiente figura (numero3.4.), se puede observar la renta media por hogar en el año 2011 medida en euros al año. Lo cual permite comprobar que realmente las familias tienen dificultades para llegar a fin de mes. Además en la figura 3.5. se puede analizar la situación de las familias españolas respecto a la dificultad para llegar a finales de mes con su nivel de ingresos.

Figura 3.4. Renta media por hogar 2011.

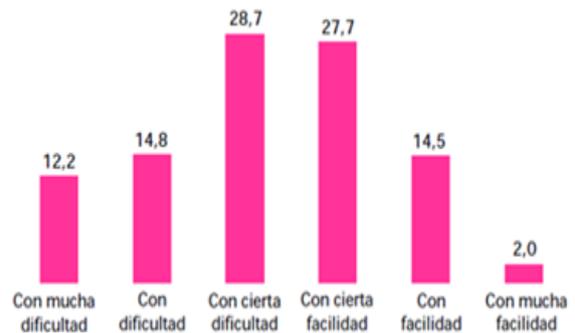
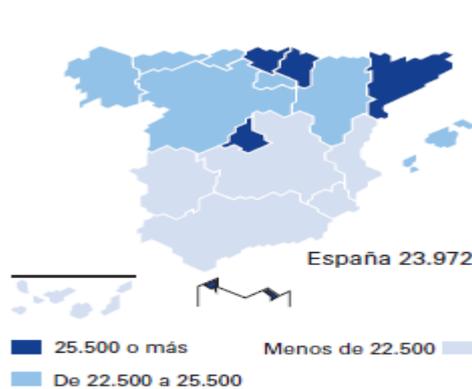


Figura 3.5. Situación de hogares a fin de mes.

Fuente: INE (España en cifras 2012).

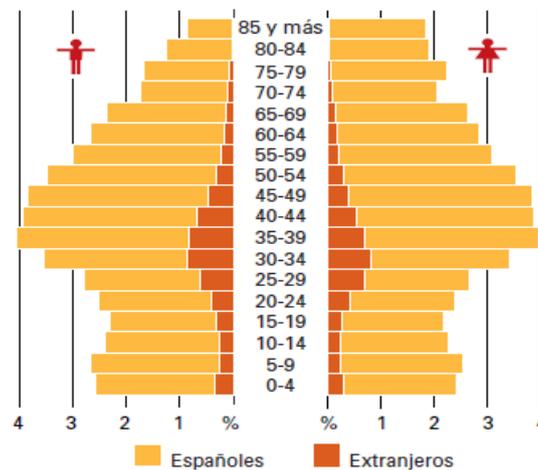
Todos estos datos permiten comprobar que gran parte de las familias españolas (28,7%) manifestaban tener ciertas dificultades para llegar a fin de mes en el año 2010 y un 12,2 % aseguraban llegar con muchas dificultades frente a un escaso 2% que no tenía problemas. Estos datos explican el descenso del consumo de los hogares y que el gasto mayoritario de las familias sea en vivienda y en gastos asociados y en alimentación y bebidas, ya que se trata de gastos básicos que vienen explicados, de nuevo, por el paro y la subida de precios y la bajada en los ingresos.

3.1.3. Factores socio-culturales

La población residente en España a 1 de enero de 2013 se sitúa en los 46,7 millones de habitantes, lo que supone un descenso del 0,2% respecto al año anterior. Las personas de 65 o más años representan el 17,7% de la población total.

Todos estos datos proporcionados por el INE en su documento titulado “España en cifras 2013”, aparecen recogidos en la figura 3.8. , la cual representa la pirámide de población de España a 1 de enero de 2013. En dicha figura aparece reflejada toda la población, tanto los españoles como los extranjeros residentes en España. Ambos grupos de población aparecen reflejados en la figura 3.6. en distintos colores.

Figura 3.6. Pirámide de población de España



Fuente: INE (España en cifras 2013).

La población extranjera residente en España se sitúa en 5.072.680 personas y se reduce un 3,1% respecto al 1 de enero de 2012, debido al efecto combinado de la emigración y de la adquisición de nacionalidad española. Los extranjeros representan el 10,9% de la población total.

Estos datos resultan fundamentales para el consumo, ya que como se puede observar en la pirámide de población de la figura 3.8. , la mayor parte está en la franja media de edad, lo cual resulta muy interesante para la tienda de bicicletas con el objetivo de desarrollar campañas específicas para atraer a este tipo de clientes que representan la mayor parte de la población total.

Respecto a la natalidad, cabe decir que continúa su tendencia decreciente iniciada en 2009. Durante el año 2012 han nacido en España 454.648 niños, un 3,7% menos que en 2011 y un 12,5% menos que en 2008, año en el que el número de nacimientos alcanzó su máximo en 25 años.

El porcentaje de nacidos de madre extranjera se sitúa en 19,2%, un 0,5% menos que en 2011. También disminuye el número medio de hijos por mujer de 1,36 en el año 2011 a 1,32 en 2012. Por el contrario, el porcentaje de nacidos de madre no casada aumenta un 4,3% respecto a 2011. Igualmente, crece la edad media a la maternidad, que se sitúa en 31,56 años. Estas cifras aparecen recogidas en una tabla en la figura 3.7. , donde se pueden analizar y observar con datos exactos los principales indicadores de natalidad y fecundidad en España.

Figura 3.7. Indicadores de natalidad y fecundidad.

		Variación interanual %
Número de nacimientos ¹	454.648	-3,7
Tasa bruta de natalidad ²	9,69	-3,8
Porcentaje de nacidos de madre extranjera	19,2	-0,5
Número medio de hijos por mujer	1,32	-2,8
Edad media a la maternidad	31,56	0,4
Porcentaje de nacidos de madre no casada	38,96	4,3

1. De madre residente en España

2. Número de nacidos vivos por 1.000 habitantes.

Fuente: INE (España en cifras 2013).

Estos datos relativos a la natalidad también resultan fundamentales para *Bicisport Sandi*, ya que el hecho de seguir reduciéndose cada vez más es un elemento a tener en cuenta. Ante esta circunstancia, el dueño de la empresa deberá tenerlo presente a la hora de encargar los diferentes modelos de bicicletas, de tal manera que deberá pedir un menor número de bicicletas infantiles ya que cada vez son menos los niños en la población.

En el lado opuesto, en 2012 fallecen en España 402.950 personas, un 3,9% más que en 2011. La tasa bruta de mortalidad se sitúa en 8,58 fallecidos por cada 1.000 habitantes y la de mortalidad infantil en 3,06 defunciones por cada 1.000 nacidos, ligeramente inferior a la registrada el año anterior.

Por otro lado, la esperanza de vida sigue la tendencia creciente de los últimos años superando los 82 años en 2012. En varones alcanza los 79,4 años y en mujeres los 85,1 años. En 2012, las mujeres españolas son las más longevas de la Unión Europea. Los españoles ocupan la tercera posición a nivel comunitario por detrás de suecos e italianos. Estos datos también deben ser tenidos en cuenta por *Bicisport Sandi*, ya que si la esperanza de vida es elevada, es necesario tener disponible en el establecimiento bicicletas y accesorios adecuados para las personas mayores, que también formarán parte del público objetivo.

Otro aspecto a tener en cuenta por la empresa en referencia a la sociedad es el matrimonio. En 2012 se registraron un total de 168.556 matrimonios, lo que representa un 4,2% más que el año anterior. Se rompe así con la tendencia decreciente del número de matrimonios iniciada en el 2004.

Además, en 2012 se producen un 7,8% menos de separaciones que en 2011. Sin embargo, los divorcios aumentan un 0,6% respecto del año 2011, representando el 94,1% del total de las disoluciones matrimoniales ocurridas en 2012. En suma, las disoluciones matrimoniales aumentaron un 0,1% respecto al año 2011.

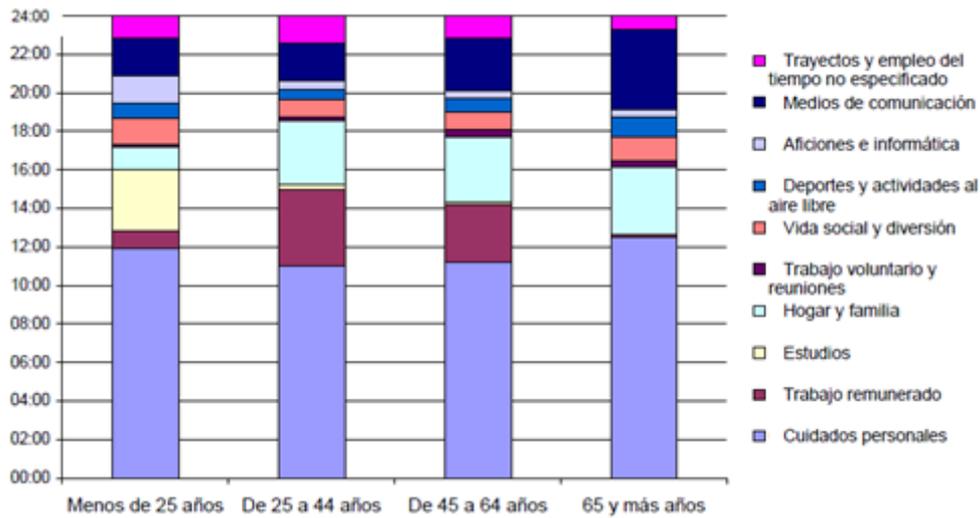
Por lo tanto, como consecuencia de este análisis podemos extraer que el número de matrimonios es mayor, mientras que cada vez hay menos separaciones. Este es otro dato a tener en cuenta por *Bicisport Sandi*, ya que al haber mayor número de matrimonios, deberá tener productos adecuados a esta circunstancia y ofertas específicas.

Un aspecto complementario a toda esta información y de gran interés es conocer el uso del tiempo que hacen los españoles. En los últimos años ha disminuido el tiempo que se dedica a la diversión y la vida social para invertir más tiempo en aficiones e informática.

En la figura 3.8. se puede observar que los menores de 25 años dedican gran cantidad de tiempo al estudio, lo que les impide dedicarse a tareas de ocio, entre ellas andar en bicicleta; por su parte, las personas de 25 a 64 años dedican gran parte de su tiempo a trabajar y realizar actividades en familia, entre las que destaca los paseos en familia en bicicletas.

Además, a medida que va aumentando la edad se dedica más tiempo a los medios de comunicación, donde están incluidas actividades como ver la televisión, leer y escuchar la radio.

Figura 3.8. Distribución de actividades por grupos de edad en 2010. Cifras en horas y minutos.



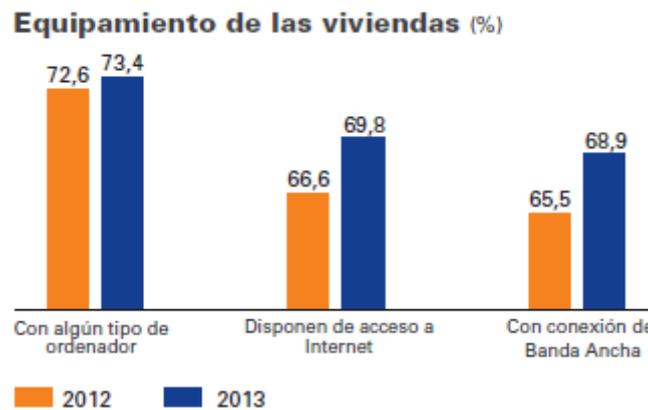
Fuente: INE (Encuesta de empleo del tiempo 2009-2010).

Respecto a los medios de comunicación, cabe señalar que la audiencia de la televisión es mucho mayor que la de la radio, y la audiencia de Internet aumenta cada vez más, ya en la mayoría de las ocasiones se ven las series y noticias a través de Internet, disminuyendo con ello el uso de la televisión. Por esta razón, la publicidad tiene mayor presencia en estos dos medios que en la radio.

La presencia de ordenador en los hogares españoles ha aumentado significativamente en los últimos 10 años, un 35%. Entre el 2000 y el 2010 también se ha producido un aumento mucho mayor de la conexión de Internet en el hogar suponiendo más de un 60%.

En la figura 3.9. se puede observar el equipamiento de las viviendas respecto a esta tecnología medida en porcentaje. En esta figura aparecen recogidos tanto el año 2013 como el 2012, lo cual permite analizar la evolución que ha seguido.

Figura 3.9. Equipamiento de las viviendas (%).



Fuente: INE (España en cifras 2013).

En la figura 3.9. se puede observar que la tendencia de las viviendas es la de incrementar el acceso a internet, mientras que el número de hogares con algún tipo de ordenadores se mantiene más o menos constante. Estos datos resultan fundamentales para *Bicisport Sandi*, ya que esta tendencia es un dato a tener en cuenta por la empresa, que deberá ofrecer sus productos y todo tipo de información a través de este medio.

Otro aspecto relevante es que para los españoles las vacaciones son muy importantes y a pesar de la situación actual la gente opta por reducir el número de días que pasa fuera de casa en lugar de no ir a ningún sitio.

En cuanto a los deportes, hay un gran número de personas en España que practica al menos uno, sobre todo los niños que lo hacen como actividad extraescolar, en total hay 3.520.200 licencias federativas de deportes.

Debida a esta relevancia de los deportes y de las vacaciones es necesario que la empresa disponga de una amplia variedad de productos deportivos y todos aquellos complementos que los consumidores y/o clientes necesiten para poder disfrutar al máximo de sus tiempos libres ya sean vacaciones o hobbies.

3.1.4. Factores tecnológicos

Hoy en día estos factores son muy importantes como consecuencia de todos los avances que ha habido en las tecnologías de la información en los últimos años.

El gasto en innovación tecnológica desciende un 9,1%, siendo la construcción uno de los sectores que más reducen el gasto en innovaciones tecnológicas (-33,1%). El 13,2% de las empresas españolas fueron innovadoras tecnológicas en 2012.

El 98,0% de las empresas españolas de 10 o más empleados disponía de conexión a Internet en enero de 2013, y prácticamente la totalidad de las empresas (98,9%) poseen un ordenador. Un 29,1% de las empresas utilizaron redes sociales tales como Facebook, LinkedIn, Tuenti, etc.

En la figura 3.10. se puede observar el uso de diversas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en las empresas a enero de 2013 y medido como porcentaje sobre el total de las empresas.

Figura 3.10. Uso de las TIC (%).



Fuente: INE (España en cifras 2013).

El principal avance ha sido la compra a través de internet, donde las empresas de distribución han visto una oportunidad, ya que bastantes consumidores pueden preferir hacer sus compras desde casa en lugar de ir a la tienda y esperar colas. Por esta razón muchas empresas han habilitado en sus páginas webs plataformas para adquirir sus productos a través de internet, en algunos casos se envían los productos a casa y en otros se pasan a recoger por la tienda que indica el cliente. Las empresas de distribución también utilizan las redes sociales para estar en contacto con los clientes e informarles

de eventos, con lo que promocionan su marca y consiguen que los clientes les sean fieles.

Vendiendo a través de internet, las empresas facilitan la compra a sus clientes y también se dan a conocer y pueden vender en otras Comunidades Autónomas e incluso en otros países algo que es importante para empresas más pequeñas.

Los avances tecnológicos son utilizados por los distribuidores más adaptados pero su puesta en marcha proporciona una ventaja competitiva solo a corto plazo, hasta que la innovación sea copiada por los competidores; las ventajas competitivas a largo plazo son las que se derivan de la forma de hacer única la organización. Algunos de ellos son nuevos formatos comerciales como los pop-up stores, pago a través del móvil, asistente holográfico de ventas o el impacto de las redes sociales.

El avance más reciente son los teléfonos con internet lo que permite que los clientes puedan acceder a las páginas web de las empresas en cualquier momento y lugar. Con ellos también pueden utilizar los códigos BIDI o QR para obtener información sobre determinados productos o promociones.

3.1.5. Factores ambientales

Hoy en día los consumidores están cada vez más concienciados con el medioambiente, por lo que las empresas deben mostrar también su compromiso con ese tema. Muchas empresas pusieron a la venta o en promociones bolsas no desechables para la compra para llevarlas con ellos cada vez que acudiesen al establecimiento y además cobran un par de céntimos por las bolsas de plástico de siempre. Con esto lo que se pretende es ahorrar costes y contaminar menos ya que esas bolsas de plástico tardan mucho en descomponerse.

Los fabricantes de algunos productos intentan reducir en ocasiones envases y embalajes de sus productos para eliminar envoltorios que en muchos casos son innecesarios y así ahorrar costes y producir menos residuos.

En 2011 se recogen 23,3 millones de toneladas de residuos urbanos, un 4,5% menos que en 2010. De éstos, 18,8 millones corresponden a residuos mezclados y 4,5 millones a

residuos de recogida separada. En términos per cápita, en España se recogen 504,5 kilogramos de residuos urbanos por persona en 2011. Las actividades de servicios generan 7,9 millones de toneladas de residuos y el sector de la construcción 32,7 millones.

Otra forma que tienen las empresas para ayudar a preservar el medioambiente es transportando varias cosas a la vez o a varias empresas para que los camiones tengan que hacer menos viajes y de esa manera expulsar menos dióxido de carbono, uno de los gases de efecto invernadero, a la atmósfera y también ahorrar costes al consumir menos carburante.

Por otro lado, las personas tienen una mayor conciencia respecto a la protección del medio ambiente y al desarrollo una vida muy saludable. Este es un aspecto que *Sandi* debe tener muy presente, porque puede poner en marcha un plan para potenciar el uso de la bicicleta, que es su principal producto. Esto es así porque con el uso de la bicicleta no se contamina, y además permite a su usuario hacer ejercicio al mismo tiempo, con lo cual los dos aspectos que cada vez preocupan más a la sociedad están cubiertos con su producto ofertado.

3.2. Análisis del entorno específico

Una vez descritos los rasgos esenciales del entorno en términos genéricos, el siguiente paso es realizar un análisis en profundidad de las características del entorno específico o sectorial del establecimiento. Este entorno específico se puede definir como el conjunto de factores con mayor capacidad para afectar a los resultados de una determinada empresa. En una economía de mercado como la que existe en España, este mercado estará dominado por el conjunto de establecimientos con los que compite, por los clientes y por las empresas a las que adquieren los productos necesarios para desarrollar su actividad (Ventura, J; 2008).

A través del presente apartado se llevará a cabo el estudio de todos aquellos factores que afectan directamente a *Bicisport Sandi*. En este sentido se procederá a analizar tanto los clientes, como los competidores y los proveedores del establecimiento, ya que son los que están directamente relacionados con la compañía.

3.2.1. Análisis de los competidores

Los principales competidores de *Bicisport Sandi* que se detallan en este apartado están medidos en función de la relación calidad-precio de los productos que ofertan y de la zona geográfica donde está instalado el establecimiento. En este sentido destacan fundamentalmente dos competidores, por un lado Decathlon y por otro lado Eroski. A continuación se realizará un estudio pormenorizado de cada uno de estos competidores.

❖ Decathlon



Decathlon es una cadena de establecimientos de grandes superficies, dedicada a la venta y distribución de material deportivo, filial del grupo francés Mulliez. Actualmente está presente en 22 países y destaca por un fuerte desarrollo de sus marcas de distribuidor, aquellas que son elaboradas por un fabricante pero que se comercializan en el mercado bajo la marca del propio establecimiento.

Los valores de la compañía son fundamentalmente tres:

1. Vitalidad: un colaborador vital es positivo y está lleno de energía. Es entusiasta, le gusta la innovación y la creación. Siempre busca la manera de progresar y de hacer que las cosas evolucionen, le gusta la acción como deportista que es.
2. Sinceridad: se manifiesta en la transparencia a través de nuestros actos, entre la propia empresa, con sus clientes y con sus proveedores. Quieren que haya coherencia entre lo que expresan y lo que realizan.
3. Responsabilidad y generosidad: estas dos palabras, siempre van unidas para la compañía y las dos se complementan perfectamente. En su management, la generosidad de sus acciones está asociada a una fuerte exigencia, signo de responsabilidad.

En el año 2003 Decathlon refuerza su sentido de hacer accesible el deporte, con la creación de los "Eventos Clientes". Estos eventos tienen como objetivo proponer a sus clientes que compartan, que descubran actividades alrededor de un deporte, tales como la travesía, el roller, la bicicleta... El lema de la compañía es "Dar ganas y hacer accesible al mayor número de personas el placer y los beneficios del deporte".

Bajo este sentido Decathlon, creador y distribuidor de artículos deportivos, trabaja cada día para hacer que el deporte sea accesible al mayor número de personas. Agrupando todos los deportes bajo un mismo techo, no ha cesado desde su origen de favorecer la accesibilidad a la práctica deportiva:

- ✓ Accesibilidad a través del precio: tiendas sencillas, una logística óptima, organizaciones eficaces y una voluntad permanente sobre el control de los gastos han permitido y permiten seguir bajando regularmente los precios de nuestros productos.
- ✓ Accesibilidad a través de una amplia gama de productos deportivos: gama compuesta a su vez de marcas propias, que la propia empresa denomina Marcas Pasión, tales como Quechua, b'Twin, Kipsta o Tribord... y de productos de marcas Internacionales.

Por último, Decathlon España es antes de nada un equipo de más de 11.000 colaboradores apasionados del deporte, que contribuyen cada día a la satisfacción de sus clientes y que son la primera riqueza de la Empresa.

Desde el punto de vista de *Bisisport Sandi*, Decathlon supone una fuerte competencia. Esto es así porque se trata de un establecimiento que ofrece a sus clientes un precio muy adecuado y una calidad asequible al precio que se está pagando por los productos. Además, en la propia tienda también se ofrecen todo tipo de accesorios de la bicicleta, que es un aspecto valorado muy positivamente por los consumidores de este tipo de productos. Ahora bien, la cadena Decathlon tiene un punto débil que debe ser explotado por *Sandi*, y es que este competidor no cuenta con un servicio de mantenimiento y reparación de bicicletas. Este dato debe ser tenido en cuenta por *Bisisport Sandi*, ya que es el único de la zona de influencia que ofrece este servicio, que al fin y al cabo es fundamental en el momento de la compra. Esto es así porque cuando una persona

adquiere este producto de larga duración, no sólo es importante el momento de la adquisición sino que también se valora muy positivamente que en ese mismo establecimiento se le proporcione un servicio de reparación del producto adquirido. Este aspecto es muy importante, tanto que puede ser un factor que decida la compra, con lo cual es una de las fortalezas con las que cuenta *Sandi*.



❖ Eroski

El Grupo Eroski es una unidad de sociedades formada por alrededor de 2000 establecimientos. En Ribadeo existe un hipermercado, que será el que se proceda a analizar.

En primer lugar decir que se trata de una empresa que sigue el modelo de cooperativa, del que los propios consumidores forman parte. La misión de la compañía es *“integrar al cliente, escucharte. Queremos buscar la manera de satisfacerte de forma impecable. Las personas que formamos EROSKI estamos muy comprometidas e implicadas con nuestro trabajo. Queremos que te sientas como en casa cuando visites nuestras tiendas y, por ello, queremos que sean acogedoras, saludables y que estén a la última en innovación”*.

Por otro lado, los principios y valores que definen a la sociedad y a la manera que tiene de relacionarse tanto con las personas como con el entorno donde desarrolla su actividad son cinco:

1. Cooperación: los empleados participan en el capital de la empresa, y en consecuencia en sus resultados económicos y en su devenir futuro.
2. Participación: al ser una empresa que se basa en el modelo de cooperativa permite la participación de los trabajadores en la gestión de la empresa, en los resultados y en la toma de decisiones.
3. Responsabilidad social: contribuyen al bienestar de la comunidad en la que actúan, incidiendo en su desarrollo social, cultural y económico mediante la distribución solidaria de la riqueza.

4. Innovación: la renovación permanente en cualquier ámbito de actuación es fundamental para el progreso empresarial y para adaptarse a las expectativas que su actividad genera en la sociedad y en los consumidores.
5. Compromiso: integran en su día a día la defensa de la salud y seguridad de los consumidores a través de una oferta de productos sanos y seguros, y mediante una información transparente, útil y completa. Al mismo tiempo, reducen los impactos medioambientales que genera su actividad.

El hipermercado Eroski cuenta con una amplia lista de marcas propias para poder con ellas satisfacer las necesidades de sus clientes. La marca en la que se centrará este análisis es “Romester”, que es la marca bajo la que Eroski comercializa sus productos deportivos y que sólo está presente en sus hipermercados. A continuación se puede observar el logotipo de la marca “Romester”.

Figura 3.11. Marca Romester de Eroski.



The image shows the Romester brand logo, which consists of the word "ROMESTER" in a bold, black, sans-serif font. The letters are slightly slanted to the right. A white diagonal line cuts through the middle of the word, starting from the 'R' and ending at the 'R'.

Fuente: <http://www.eroski.es>

Bajo esta marca Romester, Eroski ofrece a sus clientes un reducido surtido de bicicletas. Concretamente divide en tres categorías las bicicletas que ofrece a sus clientes:

1. Bicicletas infantiles.
2. Bicicletas juveniles, categoría que a su vez dividen en bicicletas para paseo y para montaña.
3. Bicicletas para adultos, en este caso la cadena de hipermercados también opta por diferenciar entre las bicis de paseo y las de montaña.

Uno de los elementos que destacan de este surtido de bicicletas es el bajo precio que ofrecen a sus clientes, aspecto fundamental en un contexto de crisis como el actual. Además, los componentes de las bicicletas son de plástico, por lo que la calidad de las mismas no es muy elevada.

Para vender estos productos lo que hace la cadena es ofrecer en su página web un catálogo en el que aparecen las diferentes bicicletas que forman cada categoría. Para ofertarlas proporcionan una fotografía del producto y una breve descripción del mismo. Pero además del catálogo, en sus establecimientos exponen alguna de las bicicletas para que el consumidor sepa que en esa tienda también se venden ese producto.

Otro aspecto que también es necesario destacar es que en el hipermercado no tienen disponibles accesorios para las bicicletas, ni tampoco cuentan con un servicio de asesoramiento en la compra o reparación de las mismas. Todo esto son elementos que *Bicisport Sandi* debe tener presente, ya que éste es un punto débil de Eroski que puede explotar. Esto es así porque los clientes a la hora de comprar una bicicleta no sólo se fijan en las características del producto, sino que también consideran relevante que el establecimiento se encargue de las reparaciones que pueda necesitar en un futuro, o de asesorar en el momento de la adquisición a aquellos que tengan menos conocimientos de bicicletas. Estos elementos son importantes porque *Bicisport Sandi* cuenta con productos de una excelente calidad, ofrece asesoramiento por profesionales con una amplia experiencia en el sector de la bicicleta y además proporcionan todo el mantenimiento necesario para las bicicletas y también se encarga de reparaciones de las mismas.

3.2.2. Análisis de los clientes

En este apartado se trata de definir los clientes de *Bicisport Sandi*, aspecto fundamental para poder definir un adecuado plan de marketing ya que son estos consumidores a los que es necesario llegar a través del plan.

Los clientes a la hora de elegir un establecimiento de distribución de productos tienen en cuenta en primer lugar la calidad del producto, seguida de su precio y la proximidad al establecimiento. Estos elementos se pueden comprobar en la siguiente cuadro.

Cuadro 3.1. Motivos de los clientes para la selección del establecimiento.

MOTIVOS DE COMPRA	PUNTUACIÓN
Calidad del producto	66,7
Buen precio	59,3
Proximidad/Cercanía	40,4
Variedad de productos	28
Atención al cliente	25,3
Buenas ofertas	14,6
Variedad de marcas	11,5
Parking	5,1
Rapidez en la compra	4,3
Marca propia	3
Horario	2,8
Otras	11,3

Fuente: elaboración propia en base a los datos de Magrama.

En relación a los motivos de compra recogidos en el cuadro anterior, *Bicisport Sandi* cuenta con un elevado surtido de productos con una calidad excepcional y a buen precio. También tiene una ubicación excelente a la salida del pueblo, por lo que resulta muy rápido acceder al establecimiento desde cualquier punto del mismo, además cuenta un parking muy grande y gratuito que pueden disfrutar sus clientes. El horario del establecimiento es muy amplio, lo cual hace que todos los clientes, independientemente del horario de su trabajo, puedan acudir a *Sandi* para la compra de una bicicleta, accesorios o la reparación de la misma. Otro aspecto muy relevante es la atención al cliente, que es uno de los puntos fuertes del establecimiento, ya que tanto el dueño como el empleado tiene un amplio conocimiento de los productos que ofertan, lo cual hace que el servicio que prestan de asesoramiento a los clientes sea excepcional. Todos estos elementos forman un elevado número de motivos positivos para *Bicisport Sandi*, que debe tener presente para resaltar a la hora de diseñar el plan de marketing.

Hoy en día los mercados están marcados por las necesidades de los consumidores, pero estas necesidades pueden ser satisfechas de diferentes formas. Los productos se pueden

mejorar tecnológicamente o cambiando la imagen, el diseño o el formato del establecimiento. Hay que tener en cuenta la existencia de consumidores que están dispuestos a pagar unos precios superiores por estos cambios, o simplemente porque consideran que la calidad del producto es mayor si su precio es superior al de otros. Ahora bien, la calidad debe ser uno de los aspectos que el consumidor aprecie del establecimiento, ya sea por la imagen del producto, por el surtido ofertado, por el prestigio de las marcas que existen o por la publicidad realizada.

A la hora de analizar los clientes también hay que tener en cuenta que normalmente cuando están en el establecimiento les surgen más de una necesidad, por lo que el mismo debe tener un amplio surtido perfectamente distribuido, que haga que de un solo vistazo los clientes puedan apreciar todos los productos que están disponibles.

Otro aspecto que los clientes consideran a la hora de adquirir un producto duradero, como es la bicicleta y sus accesorios, es el servicio postventa y de atención al cliente, es decir, que en el caso de tener algún problema con el producto, se lo arreglen o se lo cambien. Pero hoy en día, con el avance de internet y la situación de crisis que hay, resulta más frecuente que el cliente antes de ir a un establecimiento a adquirir un producto consulte el producto que va a adquirir y el establecimiento a donde puede acudir. Hay que destacar que no sólo analiza las páginas de estos establecimientos, sino que también visita distintos foros donde proporcionen información, experiencias y opiniones del establecimiento y de los productos.

Los clientes como se ha dicho, disponen de una gran cantidad de información, lo cual hace que tengan más poder de decisión de compra gracias a la posibilidad de comparar precios y productos. A pesar de esto, como se muestran en la figura 3.12. , más de la mitad de los consumidores son fieles a los mismos establecimientos y tan sólo el 0,6% compara precios en internet.

Figura 3.12. Fidelidad y búsqueda de información de establecimientos.



Fuente: Magrama (2013).

Como se puede observar el porcentaje de fidelidad de los clientes a un establecimiento es muy alto, el 53,1%, y tan solo un 20,3% de los consumidores visitan varios establecimientos. Ante estos datos, *Bicisport Sandi* debe hacer campañas de fidelización para lograr mantener a sus clientes, además debe lograr siempre satisfacer las necesidades de los mismos y tener siempre en el propio establecimiento disponible todo lo que necesiten para que así no acudan a otro.

Otro aspecto importante a la hora de hablar de productos de larga duración es la marca, en este sentido *Bicisport Sandi* cuenta con una ventaja muy importante, y es que en su establecimiento no ofrece productos comercializados bajo marcas del distribuidor, sino que todo lo que ofrece es de marca de fabricante. Esto es un elemento muy interesante para los clientes que, como se trata de un producto de larga duración, son reacios a adquirir una bicicleta de marca del distribuidor, y prefieren adquirir marcas de fabricante que les ofrezcan una mayor garantía en el largo plazo.

En lo que se refiere a *Bicisport Sandi* se pueden identificar varios segmentos de clientes en función de la cantidad de dinero que están dispuestos a gastar y a la edad del cliente. Estos segmentos de clientes en *Bicisport Sandi* son:

1. **Padres de familia**, este segmento es uno de los más importantes para el establecimiento. Se trata de padres y madres que acuden a *Sandi* para adquirir

una bicicleta para sus hijos. Este grupo de clientes está formado por personas de entre 28 a 45 años, con un nivel de ingresos medio-alto, con un puesto de trabajo y que buscan para su familia un producto con una excelente calidad. Cuando acuden al establecimiento no reparan tanto en el precio del producto y exigen una elevada calidad y lo que adquieren son bicicletas y accesorios para la misma; accesorios que van desde un timbre animado para sus hijos, hasta un casco y protección para las piernas (elementos de seguridad), pasando por un botellín de agua o un candado. Se trata de personas que repiten la visita posteriormente para adquirir para ellos mismos o para otros familiares ya que han quedado muy satisfechos con el producto y el servicio prestado en el establecimiento. Dentro de este segmento de consumidores cabe destacar la gran importancia de los mismos, ya que pueden proporcionar una excelente comunicación boca-oído del establecimiento. Esto es así porque pueden comentar en su círculo de amistades o en el colegio de los niños la buena experiencia que han tenido con *Sandi*. Por lo tanto resulta imprescindible tener en cuenta a este grupo de clientes.

2. **Jóvenes aventureros**, es el segundo segmento más importante para *Bicisport Sandi*. Es un grupo de consumidores formado por jóvenes de entre 18 a 28 años que van al establecimiento en busca de una bicicleta para ellos mismos que les permita satisfacer sus necesidades de aventura y que tienen dinero propio, bien porque tengan un puesto de trabajo o porque han ahorrado durante tiempo para poder adquirir este producto. Además, en muchas ocasiones acuden al establecimiento por recomendación de amigos o conocidos. Cuando visitan *Sandi*, lo que demandan es un buen producto, que les permita recorrer muchos kilómetros y que no de problemas, además suelen adquirir en el mismo momento diversos accesorios para sus salidas aventureras. Estos accesorios son: mochila con bomba de agua para beber incluida, zapatillas y ropa de ciclista, set de reparación, luces y casco. Posteriormente acuden al establecimiento ante posibles reparaciones del producto adquirido, y en caso de tener que comprar otro producto también repiten establecimiento ante la satisfacción obtenida en la primera compra. Este segmento de clientes de *Bicisport Sandi* puede ejercer una labor muy importante de comunicación, ya que estos clientes suelen formar

parte de un grupo de personas que realizan excursiones en bicicleta, por lo tanto pueden recomendar el establecimiento a estas personas tanto para adquirir productos como para recibir servicios de mantenimiento o reparación de los mismos.

3. **Personas mayores**, es otro de los segmentos que forma la clientela de *Bicisport Sandi*, aunque de menor relevancia que los dos anteriores. Se trata de un conjunto de clientes de una edad superior a los 60 años que acuden al establecimiento buscando una bicicleta para sus nietos o familiares más jóvenes y cuyo nivel de ingresos es medio o medio-alto y que provienen fundamentalmente de la pensión de cobran o de los ahorros de su vida. Este segmento acude al establecimiento por tradición, ya que *Sandi* es la tienda de Bicicletas de referencia en la zona y con una amplia experiencia construida a lo largo de los años. Cuando acuden al establecimiento, lo que buscan es el mejor producto para sus nietos o familiares, es decir, un producto de calidad excepcional que garantice la seguridad del usuario de la misma. Además, también suelen adquirir accesorios en la tienda, tales como casco infantil, botellín de agua, timbre infantil, candado para la bicicleta...es decir, todo tipo de accesorios que un niño o adolescente desee. Además, estos consumidores son muy fieles al establecimiento y repiten siempre que necesiten algún producto de los que se ofrecen en el mismo y cuando precisan un servicio de asesoramiento o de reparación y mantenimiento del producto. En lo referente a la capacidad de comunicación que puede ejercer este grupo de consumidores destacar que pueden recomendar el establecimiento a su círculo de amistades formado por otras personas mayores, que podrían acudir al establecimiento para adquirir productos para sus familiares.

Estos tres son los segmentos de clientes más importantes que forman la clientela de *Bicisport Sandi*. Ahora bien, es necesario decir que también hay otro tipo de clientes que acuden a *Sandi* para satisfacer sus necesidades, van a adquirir accesorios o a reparar su propia bicicleta.

Para finalizar este apartado de análisis de la clientela de *Bicisport Sandi* resaltar que, en cualquier caso, los diferentes consumidores acuden al establecimiento para adquirir un producto de elevada calidad, a un precio comprensible, donde puedan obtener accesorios y todo lo necesario en relación al producto principal adquirido y donde les proporcionen un servicio de asesoramiento a la hora de la compra o un servicio de mantenimiento y reparación de las bicicletas para cuando sea necesario. Estas características de la clientela de *Sandi*, deben ser tenidas en cuenta en todo momento a la hora de diseñar y poner en práctica un correcto plan de marketing, que es el objetivo fundamental del presente trabajo.

3.2.3. Análisis de los proveedores

En este apartado, se analizarán los proveedores o colaboradores con los que cuenta *Bicisport Sandi* para formar su amplio surtido de productos. Se trata de un aspecto fundamental, porque una de las características de *Sandi* es precisamente la excelente calidad de sus productos. Por lo tanto resulta imprescindible el análisis y posterior selección de los proveedores del establecimiento.

En este sentido, después de muchos años de experiencia, *Bicisport Sandi* cuenta con un reducido número de colaboradores que se encargan de proveer al establecimiento de todo lo necesario para satisfacer las necesidades de los consumidores del mismo. Estos proveedores se clasifican en dos grandes grupos:

- Proveedores de bicicletas:
 1. Bicicletas Conor.
 2. Bicicletas BH.
- Proveedores de accesorios:
 1. Accesorios Massi.

Se trata pues de un número reducido de proveedores, pero suficiente para cubrir las necesidades de los diferentes segmentos de clientes que tiene *Sandi*. Este aspecto, tener un bajo número de colaboradores resulta imprescindible para garantizar la elevada

calidad de todos los productos que *Bicisport Sandi* ofrece en su establecimiento. A continuación se analizará cada uno de ellos por separado.

❖ Bicicletas Conor



El origen de las bicicletas Conor se remonta a la década de los años cuarenta, cuando Ignacio Orbaiceta (destacado esprinter en el panorama ciclista español) se retira a los 26 años para dedicar su vida a la fabricación y distribución de bicicletas.

Desde entonces la familia Orbaiceta, debido principalmente a su pasión por el ciclismo, emprendió su andadura profesional en el mundo de la bicicleta. Primero con la distribución de varias marcas nacionales durante muchos años, hasta que a principios del año 1990, con una potente red de distribución en funcionamiento y la experiencia de más de 30 años en el mercado, se decidió dar un paso adelante creando una marca propia Conor.

El ambiente familiar en el que nació Conor, y que todavía conserva, hace que exista un trato personalizado y de cariño hacia el cliente, ofreciendo productos que satisfacen por completo las necesidades de los clientes, siempre con profesionalidad y dedicación.

Este proveedor es el más antiguo con el que cuenta *Sandi* y su relación se remonta a veinte años atrás, cuando se abrió el establecimiento. En ese momento crucial, buscando información de los diferentes posibles proveedores, el propietario del establecimiento se percató de que Conor ofrecía unos productos excelentes y además al preguntar a sus conocidos, todos ellos respondían que Conor era una marca muy conocida y que ofrecía una gran seguridad entre la población. Todos estos motivos llevaron a José Luis a decidir que Conor debía ser uno de sus proveedores, iniciando así una relación que se extiende hasta la actualidad.

Además, *Bicisport Sandi* es el único de toda la zona que tiene disponible esta marca en su establecimiento. Este aspecto es muy importante, ya que como se ha comentado anteriormente, Conor es una marca con una gran experiencia y muy conocida por los

consumidores en el mercado, lo cual hace que al vender productos de esta marca muchas personas acudan a este establecimiento a adquirir sus bicicletas al saber que Conor es una marca que, debido a su amplia experiencia, oferta productos de una excelentísima calidad.

El siguiente elemento a tener en cuenta de la marca Conor es el tipo de relación que tiene con *Sandi*. En este sentido cabe destacar que como consecuencia de los muchos años de contacto entre ambas compañías, la relación es excelente. Cuando *Sandi* necesita un determinado número determinado de bicicletas, lo que hace es llamar a la oficina de Navarra, solicitar los diferentes modelos y colores que necesita y a los tres o cuatro días tiene disponibles las bicicletas en el establecimiento. Así de sencillo es el proceso de compra de los productos de esta marca porque, como se verá más adelante, hay proveedores que exigen un número mínimo de bicicletas para poder hacer el envío. Este no es el caso de Conor, que independientemente del número de bultos que se soliciten siempre realizan en el envío y en un brevísimo número de días el cliente los recibe en su establecimiento.

Otro elemento que hace que Conor sea el mejor proveedor de bicicletas que tiene *Sandi*, es que anualmente renueva el surtido de productos que ofrece. Esto hace que las bicicletas se adapten siempre a los nuevos gustos o necesidades que surgen en el mercado; esto es muy importante para poder llegar al máximo público objetivo posible y un aspecto muy valorado por los clientes. Además, a finales de cada año se envía al cliente un catálogo con las novedades que habrá en la próxima temporada, un hecho que no todos los proveedores hacen y que es valorado por *Sandi* ya que le permite adelantarles a los clientes las novedades que habrá para el próximo año.

Además, otro aspecto destacable de este proveedor son las múltiples ofertas y promociones que ofrece a sus clientes. Estas promociones son, entre otras:

1. Cuando se hace un pedido superior a las 10 bicicletas, los costes del envío corren a cargo de la compañía Conor, lo cual es de agradecer por *Sandi*.
2. En periodos de alta demanda, como es el de las navidades, hacen descuentos muy interesantes al cliente, especialmente en bicicletas infantiles.

Todas estas características son las que convierten a Bicicletas Conor en la marca con mayor potencial disponible en *Sandi* y que ejerce el mayor reclamo de atención para los clientes, que acuden al establecimiento en busca de esta marca.

❖ **Biciceltas BH**



Las siglas BH son, desde hace más de un siglo, sinónimo de bicicletas, ciclismo y espíritu deportivo y de superación. La empresa, inicialmente dedicada a la fabricación de armas, dio un giro de 180 grados tras la Primera Guerra Mundial y se consagró a dotar de un rápido, cómodo y económico medio de transporte a los vecinos Eibar. El resultado fueron unas bicicletas muy ligeras, ágiles y fiables.

Ese fue el nacimiento de uno de los iconos del ciclismo actual y una de las marcas más consolidadas y exitosas. A partir de ahí, y fruto de sus avances tecnológicos y de su compromiso con el deporte, se han sucedido los triunfos deportivos y las múltiples innovaciones que BH ha aportado al mundo de la bicicleta.

En 1935, BH ya estaba firmemente asentada en el escenario ciclista español. El equipo BH, con uno de los mejores corredores del momento, el belga Gustave Deloor, ganó las dos primeras ediciones de la Vuelta a España, en 1935 y 1936. En total, BH registra siete Vueltas a España.

Paralelamente a los éxitos deportivos, BH también fue creciendo e internacionalizando su actividad. En 1959, BH trasladó sus instalaciones a Vitoria, a una planta más grande y moderna desde la que ha desarrollado bicicletas y componentes de alto nivel para todas las disciplinas del ciclismo: de carretera, de montaña, todo terreno, eléctricas e incluso de fitness y elípticas. Sus innovaciones tecnológicas permiten que BH siga anticipándose a los tiempos para ofrecer las soluciones que demandan los amantes de las dos ruedas.

Tras más de 100 años de andadura, la familia Beistegui permanece al frente de BH manteniendo la filosofía de una empresa que sigue fiel a los valores que la alumbraron:

innovación, investigación y desarrollo tecnológico; responsabilidad social y medioambiental; dinamismo, compromiso, confianza y fiabilidad, y, sobre todo, pasión por las bicicletas. Y, todo ello, con el objetivo de continuar ofreciendo productos de deporte y salud para todo el mundo.

Este proveedor es el segundo con el que cuenta *Bicisport Sandi* para formar su surtido de productos. La relación entre ambas empresas surge cuando José Luis se percató de que una tienda de distribución no sólo puede ofertar productos de una marca, en este momento empieza a analizar el mercado de las bicicletas y observa que bicicletas BH ofrece productos de buena calidad, buena relación calidad-precio y que es una marca conocida en el mercado.

Respecto a la relación que tiene *Sandi* con este proveedor cabe destacar que no es tan larga como la que tiene con Conor, pero es un proveedor fundamental de bicicletas para el establecimiento. Además, tradicionalmente cuando se quería demandar un determinado número de bicicletas, el proceso era llamar por teléfono a la fábrica, solicitarlo y en la oficina tomaban nota del pedido y enviaban los bultos solicitados por *Sandi*. Pero este mecanismo se ha modificado en el último año, de tal forma que Bicicletas BH exige a sus clientes que hagan un pedido mínimo de diez bicicletas para poder enviarles el pedido, sino no se procederá el envío. Este aspecto es uno de los puntos débiles del proveedor y actualmente supone una traba en la relación entre ambas empresas. Esto es así porque *Sandi* es un establecimiento de pueblo, lo cual supone que no sea necesario solicitar diez bicicletas en cada pedido, puesto que esto supondría mantener un elevado nivel de stock en el almacén insostenible en el largo plazo. Ante esta situación, en la empresa *Sandi* se está planteando la relación que mantiene con BH y posibles soluciones a esta problemática. También es necesario mencionar que el envío tarda un periodo de siete días en llegar al establecimiento, un poco más que en el caso de Conor.

Pero esto no supone que Bicicletas BH sea un mal colaborador para *Sandi*, porque su relación se remonta a dieciocho años atrás. Además el principal punto fuerte de este proveedor es el amplio surtido de bicicletas infantiles que puede ofrecer a *Sandi*, aspecto fundamental para el establecimiento porque, como ya se ha analizado con

anterioridad, tanto los padres como los abuelos son los principales segmentos de clientes que tiene *Bicisport Sandi*, por lo cual resulta imprescindible tener un amplio número de bicicletas para niños, con una gran variedad de ellas y con una gran calidad y seguridad para sus usuarios.

Además, como ya se ha comentado para el caso de Conor, Bicicletas BH también hace cada año un nuevo catálogo de productos que desarrolla para poder adaptarse a los cambios que se producen en los gustos y necesidades de los consumidores. Además, otro aspecto que *Sandi* valora mucho de este proveedor es que cada año ofrece bicicletas infantiles nuevas, con nuevas gamas de colores y nuevos diseños adaptados a los dibujos que ese año destaque entre el público infantil.

❖ Accesorios Massi



Accesorios Massi nació a finales de los años

setenta como una empresa con larga tradición ciclista que se remonta a 1934.

Desde sus inicios Massi ha elaborado sus productos enfocándolos a la competición de manera artesanal y teniendo como primer objetivo velar por la máxima calidad de sus productos.

Durante años han estado innovando y aplicando las nuevas tecnologías y materiales a sus productos, desde el acero de antaño de hasta triple conificación de las acerías más prestigiosas, el titanio, el aluminio en aleaciones trabajadas para Massi, hasta las actuales composiciones en carbono dual shape de alto módulo en sistemas lug to lug y monocasco.

Actualmente en Massi siguen montando sus productos de manera artesanal y personalizada, acercando la tecnología de competición a los amantes de la bicicleta y desarrollando multitud de productos específicos para el ciclismo de competición. La empresa ha sido la creadora del concepto kit a la carta. Esto surge porque en Massi siempre han sido conscientes de que uno de los factores que contribuyen a potenciar el rendimiento de un ciclista profesional es el comfort que se le pueda proporcionar en la búsqueda de la perfecta adaptación a su bicicleta y en esta dirección han dedicado su

esfuerzo, fabricando artesanalmente bicicletas de competición personalizadas. Hasta ahora esta tecnología estaba reservada a los profesionales y a unos pocos afortunados, pero se ha querido llegar más lejos, ofreciendo también a los amantes del ciclismo la posibilidad de acceder a verdaderas máquinas de competición, perfectamente personalizadas y fabricadas artesanalmente bajo las especificaciones deseadas. Además, todo esto es posible en un tiempo record, nunca superior a una semana, y a precios de montaje en serie.

El elemento diferenciador de Massi se resume en la siguiente pregunta: “¿Por qué contentarse con una bicicleta de serie montada en cadena de montaje, cuando se puede disfrutar por el mismo precio de una verdadera máquina de competición fabricada artesanalmente y bajo las especificaciones técnicas que cada ciclista desea o que mejor se adaptan a sus condiciones físicas y técnicas?” Además con su política en el trato de garantías, pretenden ofrecer al cliente un servicio exclusivo, rápido y eficaz.

Respecto a *Bicisport Sandi* cabe destacar que Accesorios Massi es su principal proveedor para todo tipo de componentes de bicicletas. Como se ha podido comprobar en la información relativa a la empresa, ésta también se dedica a la venta de bicicletas; pero *Sandi* nunca se había planteado comprárselas porque siempre ha trabajado con dos proveedores de bicicletas y no se plantea cambiarlos. Ahora bien, ante los últimos acontecimientos sucedidos con Bicicletas BH (ya comentados anteriormente) y teniendo en cuenta que Massi lleva a cabo una elaboración artesanal de sus productos, pudiendo adaptarse totalmente a las exigencias de los consumidores; *Bicisport Sandi* debe plantearse convertir a Massi en otro de sus proveedores de bicicletas.

La relación actual entre ambas empresas se basa en los accesorios y componentes de bicicletas. *Bicisport Sandi*, siempre que necesita cualquier tipo de productos relacionado con la bicicleta acude a Massi, productos como ropa ciclista, calzado, componentes (cubiertas, cuadros, manillares, cadenas...) y accesorios para la misma (timbres, bidones, faros, candados...). El pedido se realiza como a los proveedores de bicicletas, es decir, cuando en *Sandi* necesitan un determinado número de productos proceden a llamar a la oficina de Massi, donde se encargan de tomar nota. Pasados unos minutos, Accesorios Masi devuelve la llamada a *Sandi* para confirmarle que todos los productos

demandados están disponibles, informa también a la compañía del período de tiempo estimado de llegada de los productos y del precio total del pedido. Para pagar el pedido, esta empresa ofrece múltiples ventajas, ventajas que suponen un punto a favor de la compañía y que destacan entre otras:

1. Se puede financiar el pedido en un máximo de tres meses sin un coste adicional.
2. Se puede efectuar el pago en efectivo en el momento de recepción de la mercancía, en este caso se hace un pequeño descuento al cliente por pronto pago o bien se le entrega algún producto adicional como regalo.
3. Se puede efectuar el pago por transferencia bancaria en un plazo máximo de 15 días.

También cabe destacar que esta compañía cuenta con una extensa red de comerciales que se encargan de ir visitando a sus clientes cada cierto tiempo para potenciar el trato personal con ellos y para comentarles las últimas novedades. Estos comerciales realizan sus desplazamientos para las visitas en unas furgonetas donde llevan también productos de la empresa a la que representan, Massi. Por lo tanto, *Bicisport Sandi* también puede adquirir productos de esta marca a los comerciales que frecuentemente van a visitarlo. Estas tres compañías son los proveedores de *Bicisport Sandi* y son las encargadas de dotar al establecimiento de los productos necesarios para poder satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes y son la principal materia prima con la que cuenta la compañía para el desarrollo de su actividad y para lograr alcanzar los objetivos marcados por la misma.

4. RECURSOS Y CAPACIDADES

El análisis de este apartado tiene como objetivo explicar el papel fundamental que desempeñan los recursos y capacidades de *Bicisport Sandi* como base de su estrategia, así como identificar el potencial de esta empresa para establecer una serie de ventajas competitivas sostenibles sobre sus competidores.

4.1. Análisis de recursos humanos

El capital humano es uno de los recursos primordiales que tiene cualquier empresa, por ello, su análisis se convierte en una función trascendental, evaluando su estructura y cualificación para contribuir a la obtención de los objetivos y estrategias de la empresa. Como ya se ha mencionado anteriormente, *Sandi* consta de dos miembros. Por un lado está el propietario que es la persona que se encarga de llevar a cabo el día a día en la empresa, y por otro está el personal auxiliar formado por un hombre que se encarga de ayudar en la empresa en los periodos de máximo trabajo. Además para este trabajador auxiliar resulta importante trabajar para *Sandi* dada la posibilidad de obtener una formación laboral continua, una especialización y una gran experiencia.

A la hora de realizar esta selección de personal, *Bicisport Sandi* busca personas profesionales, cualificadas, con especialización y con un gran espíritu de superación tanto personal como laboral. Todos estos aspectos son importantes para *Sandi* para poder así incrementar la profesionalidad de sus servicios y así lograr los objetivos marcados en la compañía.

La motivación del personal es otro de los aspectos imprescindibles dentro de los RRHH, y esto es así porque representa el impulso que la empresa ofrece a sus trabajadores como “recompensa” por el trabajo bien realizado. Existen varias medidas para llevar a cabo la motivación del personal tales como bonificaciones salariales, prestaciones jurídicas, incentivos, actividades sociales o deportivas...

En este sentido, *Sandi* ofrece a su trabajador la posibilidad de gestionar sus propios ingresos, de tal manera que puede conciliar la vida laboral y la personal, aspecto muy importante hoy en día. El salario de éste está formado por una parte fija y una variable, la cual depende del desarrollo del trabajo de este empleado y del cumplimiento de los objetivos marcados.

Como ya se ha mencionado, *Bicisport Sandi* se encuentra es un mercado muy competitivo, por lo que es necesario anticiparse y adaptarse rápidamente a los cambios que se produzcan en el entorno. Para lograr este objetivo es necesario tener un buen canal de comunicación entre ambos miembros de la compañía.

Para lograr este objetivo, lo que hace José Luis es reunirse en un ambiente formal con su empleado periódicamente, de tal manera que en esa reunión ambos puedan expresar su opinión acerca de las últimas tendencias en el mercado, de la situación de la competencia... Además en estas reuniones se trata de motivar al trabajador para que se sienta como miembro de la empresa dando su opinión, ofreciendo alternativas y soluciones a los problemas que se planteen...

Con estas reuniones se logra una buena comunicación interna y una coordinación entre ambos miembros de la compañía para así poder llevar a cabo las medidas que correspondan y que les afectan a ambos.

4.2. Análisis de los recursos técnicos

Hoy en día la innovación y la tecnología se han convertido en unos elementos imprescindibles para alcanzar el éxito, por lo tanto son unos elementos clave en el crecimiento de cualquier economía. Ante esto, el presente apartado tiene como objetivo analizar los diferentes recursos técnicos de los que dispone la compañía y que le permiten satisfacer los deseos y necesidades de los clientes y responder a las exigencias del mercado.

En la actualidad resulta fundamental la protección al medio ambiente y el ahorro energético ya que se han convertido en una preocupación para toda la sociedad. Por este motivo, *Bicisport Sandi* trata de que este aspecto ecológico esté presente en sus instalaciones. El establecimiento de *Sandi* cuenta con un área de ventas, un almacén y un área de reparaciones.

A lo largo del 2013, José Luis ha recurrido en diversas ocasiones a especialistas para aplicar en sus instalaciones tecnologías que le permitan llevar a cabo su política de protección del medio ambiente. Entre estas novedades, se incluyen varias soluciones de ahorro energético consecuencia de una condensación flotante, también ha incluido varios recipientes en el establecimiento para que los clientes reciclen el aceite usado en sus bicicletas, también utiliza para la venta bolsas biodegradables respetuosas con el medio ambiente. Todas estas medidas hacen que *Sandi* esté al día en todos los aspectos del medio ambiente y que goce de una buena reputación entre sus clientes.

4.3. Análisis de la innovación

La empresa debe estar preparada para afrontar los cambios que se producen en el entorno y para ello, debe llevar a cabo actividades de innovación en procesos y servicios. Ante esta situación, *Bicisport Sandi* ha realizado en los últimos años diferentes actividades de innovación, tales como:

- ❖ **Pago con tarjeta de crédito:** parece un aspecto fundamental hoy en día, pero José Luis era reacio a instalar este procedimiento en su establecimiento, pero visto que multitud de clientes solicitaban este servicio y que era necesario actualizarse para no quedar desmarcado por el resto de la competencia. Esta innovación consiste en tener en la tienda un datafono que permita a los clientes poder pagar sus compras con tarjeta de crédito o de débito.

Figura 4.1. Datáfono electrónico.



Fuente: Google Imágenes.

- ❖ **Venta virtual:** esta es otra de las innovaciones llevadas a cabo por José Luis en *Sandi*, y consiste en vender sus productos a través de su propia página web. Esta innovación supone un paso fundamental en el proceso de adaptación a los cambios que se producen en el mercado. El proceso de venta virtual consiste en ofrecerle al cliente la posibilidad de comprar sus productos por internet, de tal manera que cuando están observando las diferentes bicicletas, complementos o accesorios, debajo de la imagen se ofrece la posibilidad de “añadir producto a la cesta”, pero el cliente debe acudir al establecimiento a recoger la bicicleta, aunque existe la posibilidad de que José Luis entregue los productos en el domicilio del cliente si no es muy lejos del establecimiento.
- ❖ **Pago virtual:** se trata de una nueva forma de pago válida tanto para las compras en el propio establecimiento como por internet. El funcionamiento de esta innovación permite que cuando el cliente vaya a realizar el pago, sólo tenga que teclear un código para ser identificado y su compra se cargarán automáticamente a su tarjeta. Posteriormente, la compra y el crédito se registra en su ordenador para ser archivado, como si se tratara de un ticket.

Ahora bien, estas no son las únicas innovaciones en *Sandi*, porque su propietario se está planteando varios aspectos a implantar en su negocio para adaptarse a la tecnología que hoy en día existe en el mercado. Algunas de estas innovaciones son:

1. **“Club Sandi”**: esta posible innovación es un elemento muy importante de fidelización de los clientes y que consiste en ofrecerles la posibilidad de formar parte del club, en el cual se organizan rutas, se aplican descuentos, ofrecen a sus miembros promociones especiales...
2. **“Aplicación Sandi”**: esta aplicación le permite al cliente recibir en el móvil información sobre los productos disponibles en ese momento en el establecimiento y conocer las promociones y ofertas que ofrece. Además, también le permite al cliente comparar los precios de los productos con los de la competencia mediante el escaneo del código de barras del mismo.

Todas estas modificaciones forman parte de la innovación desarrollada en *Sandi* para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y de los rápidos cambios que se producen en el mercado.

4.4. Análisis del sistema de calidad

Uno de los aspectos más importantes y que forma parte de la visión de *Bicisport Sandi* es ofrecer productos con una excelente calidad, y esto es así porque la calidad contribuye a la satisfacción de los clientes y a su mejora del bienestar. En este sentido José Luis en su establecimiento luchar por alcanzar varios niveles de calidad:

1. **Calidad del producto**: éste es un aspecto exigido y regulado por la ley, por lo que resulta imprescindible aplicar las normas de seguridad exigidas, validar a los fabricantes y controlar que los productos que ofrece cumplen con las exigencias legales establecidas.
2. **Calidad en la compra**: este tipo de calidad garantiza a los clientes una venta en idóneas condiciones para que esta compra se realiza de la manera más confortable posible. Algunos de los aspectos incluidos en esta calidad es la limpieza del establecimiento, de los productos, coincidencia de los precios entre etiquetas y precio final.

- 3. Calidad en el uso del producto:** esto supone analizar cada producto y sus características para poder garantizar al cliente una facilidad en uso del producto, la duración o la información necesaria sobre sus componentes.

Todos estos aspectos relacionados con el sistema de calidad ofrecido por *Bicisport Sandi* hacen que sus clientes estén contentos con los servicios y productos ofrecidos. Esto hace que repitan la compra en posteriores ocasiones y que aconsejen a sus conocidos y familiares el establecimiento.

4.5. Análisis de alianzas estratégicas

Como para cualquier empresa de distribución, las relaciones con sus proveedores son fundamentales porque le permiten ofrecer a sus clientes productos y servicios de la mejor calidad. Pero para conseguir este buen servicio es necesario llevar a cabo alianzas o acuerdos de cooperación con los mismos.

Por ejemplo, José Luis tiene acuerdos con sus fabricantes que le permiten conseguir un mayor control técnico y de calidad. En la actualidad también está en proceso de realizar un acuerdo con una organización para ayudarla y vender en el propio establecimiento productos cuya recaudación se destine a la ayuda de niños del tercer mundo.

5. ANÁLISIS DAFO DE “BICISPORT SANDI”

Tras el exhaustivo análisis del entorno y de las características internas de *Bicisport Sandi* desarrollado a lo largo del presente trabajo, en este apartado se trata de sintetizar las conclusiones extraídas a través de un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) del propio establecimiento. El conocimiento del entorno competitivo y las capacidades propias son fundamentales de cara a planificar la estrategia futura de la empresa, que garantizará su supervivencia en el mercado.

A continuación se definen las amenazas a detener detectadas en el entorno genérico y específico de *Sandi*, en ambos casos se trata de aspectos externos a la propia compañía.

AMENAZAS

Las amenazas se definen como factores, elementos o situaciones que pueden poner en peligro la consecución del objetivo estratégico de una empresa o dilatarlo en el tiempo, desvirtuando su materialización. En muchas ocasiones, su oportuno análisis y tratamiento podría permitir que en un futuro se conviertan en oportunidades (Ventura, J; 2008). A continuación se pueden analizar las amenazas de *Bicisport Sandi*.

1. **La crisis económico-financiera** es la principal amenaza hoy en día para cualquier empresa. El paro mantiene su tendencia ascendente, los salarios disminuyen desde el inicio de la crisis mientras que aumentan los precios y las medidas económicas puestas en marcha, como la subida del IVA, restringen aún más el consumo. A pesar de no poder prescindir de la compra de alimentos, las familias reducen su consumo de otros productos y adquieren nuevos hábitos de compra que suponen anteponer el precio a la calidad.

La restricción del consumo se traduce para *Sandi* en una continua amenaza continua de reducción de la cifra de ventas y el resentimiento de su cifra de negocios.

Otro problema derivado de la restricción del consumo que se puede presentar es la poca disponibilidad de los clientes a pagar un alto precio por las bicicletas (fundamentalmente el posicionamiento de José Luis), pero también la poca frecuencia con la que los clientes llevan sus bicicletas al taller.

Como consecuencia de la crisis se ha producido una menor inversión en aquellos productos que no son de primera necesidad. Según estudios realizados, debido a las subidas del precio de la vivienda, los españoles han reducido la cantidad de dinero destinada a realizar compras de determinados productos e incluso reducen el dinero de la cesta de la compra y la utilizan para pagar su hipoteca. Esto supone una amenaza porque implica unos menores ingresos para el establecimiento de José Luis.

- 2. La fortaleza de las marcas del distribuidor de los competidores** es una gran amenaza para cualquier compañía. Dentro del sector en el que opera *Sandi* la amenaza más fuerte está protagonizada por Decathlon y su propia marca del distribuidor (que acumula una gran número de ventas de bicicletas), ya que es percibida por muchos clientes como una marca del fabricante más; de hecho, se encuentra en el “top of mind” de las marcas, ya que ha logrado crear un vínculo tan fuerte con el cliente que éste pasa a ser su prescriptor.

La ventaja de tener una marca del distribuidor tan fuerte en la mente del consumidor es que solo se puede encontrar dicha marca en los establecimientos de la enseña en cuestión (Decathlon en este caso), sirviendo ésta en sí como un reclamo para el cliente, algo contra lo que José Luis no puede luchar, ya que las marcas que él ofrece a sus clientes en el establecimiento están disponibles en otros establecimientos, eso sí, establecimientos ubicados a una distancia considerable de *Bicisport Sandi*.

- 3. Las guerras de precios constituyen otra de las amenazas para José Luis**, y que también se deriva de la primera y segunda de las amenazas expuestas en este apartado, es decir, es una amenaza que se deriva de la crisis y del competidor Decathlon y sus marcas de distribuidor. En el análisis de la política de precios de

la compañía, que se va a realizar en el siguiente apartado, para seguir en coherencia con el posicionamiento de calidad que José Luis desea se definirá que la empresa va a desarrollar una estrategia competitiva basada en la descremación, es decir, fijar precios altos para mantener su imagen de productos de excelente calidad.

En este sentido, la amenaza se encuentra en la posibilidad de que alguno de los competidores existentes en el mercado o potenciales llegue a fijar precios más bajos que los de José Luis, entrando en una agresiva guerra de precios entre ambas compañías.

4. **La expansión de los hipermercados** puede suponer una importante amenaza para *Bicisport Sandi*. Esto es así porque en este tipo de establecimientos suelen ofrecer bicicletas y accesorios, lo cual supone una gran competencia para José Luis. En muchas ocasiones, las familias deciden acudir una vez a la semana a realizar la compra a este tipo de establecimientos con el objetivo de ahorrar dinero en la compra, pero al acudir a este establecimiento puede que vean en oferta una bicicleta u otro producto similar y proceden a la compra de los mismos, lo cual implica la pérdida de un cliente para José Luis.

5. **El bajo crecimiento de la población** es otra de las amenazas a las que se enfrenta *Bicisport Sandi*. Como ya se ha mencionado anteriormente, la demografía española se caracteriza por el descenso de la natalidad, por lo que cada vez se tenderá a comprar menos. La única manera de compensar un poco esta amenaza es con ayuda de los inmigrantes. Además, en los últimos años se ha producido un cambio notable en la estructura familiar española, las familias no suelen tener más de 3 o 4 miembros por lo que se reduce el consumo y el presupuesto de las mismas. Todos estos cambios afectan a *Bicisport Sandi* de la siguiente medida: la venta de bicicletas infantiles es uno de los aspectos más importantes para la empresa, por lo tanto el hecho de reducirse la natalidad afecta a José Luis. Además al ser menor el número de miembros de la familia hace que el consumo de este tipo de productos y servicios que se ofrecen en el establecimiento sea también menor.

6. La creciente **tendencia de los fabricantes a convertirse en distribuidores** supone desde el punto de vista de *Sandi* una amenaza en potencia. Aunque actualmente este fenómeno no esté demasiado generalizado, la posibilidad de que llegue a serlo en un futuro crea preocupación entre las empresas de distribución.

La forma de venta del establecimiento de José Luis, basada en el libre servicio, parece no ser compatible con los servicios accesorios a la venta que requieren ciertos productos.

Algunos fabricantes como Bicicletas BH, han optado por recuperar el control sobre la puesta a disposición del cliente de sus productos, a través de la apertura de tiendas propias, en las que distribuyen sus productos en exclusiva. Por lo tanto, otra de las amenazas para *Bicisport Sandi* es la venta tanto online como física que pueden llevar a cabo los propios fabricantes de bicicletas y que supondrían un aumento en la competencia para José Luis.

7. **La elevada cantidad de tráfico** existente hoy en día unido a **la falta de carriles bici** en las ciudades y pueblos suponen una amenaza para *Bicisport Sandi*. Esto es así porque la gran cantidad de coches, motocicletas, furgonetas y camiones que siguen pasando por las carreteras suponen una amenaza para quien quiera andar en bicicleta. Además en las carreteras, en los últimos años se han instalado diferentes mecanismos de reducción de la velocidad para los vehículos (tales como gomas, bandas...) que también repercuten negativamente a los ciclistas. Todo esto unido a la escasa existencia de carriles bici, repercute negativamente a un establecimiento dedicado a la venta de bicicletas; esto es así porque la gente decidirá no andar en bicicleta como consecuencia de estos aspectos.

Resulta fundamental para *Bicisport Sandi* detener las amenazas del entorno para así garantizar la supervivencia de la empresa en el mercado. Ahora bien, para esto es imprescindible aprovechar las oportunidades que este mercado le brinda a la empresa,

ya que pueden suponer para la compañía una importante fuente de ventajas competitivas.

OPORTUNIDADES

Las oportunidades son situaciones, coyunturas e incluso capacidades que estando ocultas, en caso de ser visibilizadas y puestas en valor, pueden transformarse, tal y como se acaba de mencionar, en ventajas que permitan impulsar los pasos necesarios para la consecución del objetivo fundamental de la estrategia fijada por cada compañía. (Ventura, J; 2008). A continuación se analizan las principales oportunidades que *Bicisport Sandi* tiene dentro del mercado en el que desarrolla su actividad.

1. Oportunidad de **acceder a nuevos tipos de clientes** que todavía no conocen *Sandi*. Para poder aprovechar esta oportunidad la compañía lleva a cabo una serie de estrategias como el compromiso de conocer el cliente, desarrollando un sistema de conectividad e información a cerca de los mismos, la utilización de herramientas de comunicación IP como la mensajería de voz o fidelidad a los beneficios (hacer conciencia) y la posibilidad de crear una guía de satisfacción del cliente que permita a José Luis conocer la opinión que tienen a cerca del servicio prestado y que le permita mejorar el mismo en un futuro.

Ademas, a la hora de acceder a nuevos clientes hay que tener en cuenta que hoy en día un gran número de inmigrantes viven en nuestro país. Un aspecto a tener en cuenta podría ser conocer las expectativas que este tipo de clientes tiene respecto a los productos comercializados por *Bicisport Sandi* y así poder adaptarlos a las necesidades y deseos de los mismos. Pero los inmigrantes también se pueden ver desde el punto de vista de las actividades de promoción desarrolladas por la compañía, es decir, habitualmente este grupo de posibles nuevos clientes está compuesto por personas de clase media baja, por lo que buscan productos de calidad con precios bajos que se adapten a sus necesidades. Dentro de esta oportunidad también es necesario tener en cuenta el turismo, porque como ya se ha comentado en el presente trabajo, Ribadeo es una ciudad

tremendamente turística, sobre todo en verano, por lo tanto debe ser una oportunidad que José Luis debe aprovechar para atraer a nuevos clientes a su establecimiento y así aumentar sus ventas y alcanzar los objetivos marcados.

2. **Mayor conciencia dentro de la sociedad por la salud.** Se trata de una tendencia creciente entre la población que constituye una oportunidad para *Bicisport Sandi*. Esto es así porque cualquier persona que quiera cuidar su salud no solo se debe preocupar por su propia alimentación, sino que debe complementar su alimentación con la práctica de deporte y es justo ahí donde entra en juego la oportunidad que debe aprovechar José Luis. Debe ser capaz de ver esta oportunidad y ofrecer a la población bicicletas con una buena relación calidad-precio, de tal manera que todo el mundo tenga acceso a comprar una bicicleta para hacer deporte y mejorar así su salud.
3. **Aumento dentro de la sociedad de la preocupación por la contaminación.** Hoy en día existe una gran preocupación por la contaminación, y este hecho debe ser aprovechado por *Bicisport Sandi* ya que utilizar la bicicleta, principal producto que constituye el negocio de José Luis, supone emplear un medio de transporte no contaminante. Además al fomentar el uso de la bicicleta también supone un incremento de la venta de productos accesorios, tales como casco, luces...y un incremento de servicios de reparación y mantenimiento.
4. **Utilizar el posicionamiento de *Bicisport Sandi* como una fuente de ventajas competitivas.** Para ello es necesario aprovechar las marcas y relaciones de la compañía con los proveedores, en cualquier empresa el posicionamiento no sólo se consigue con un bagaje en el pasado, sino que la política del marketing y la mezcla del marketing-mix, constituyen su base de cara al mercado, al cliente y por lo tanto a la competencia. La imagen de las empresas de distribución a través de su posicionamiento en el mercado se puede determinar a través de varios factores como son la legitimidad, el top of mind, el perfil de la imagen y el claim:
 - ✓ Perfil de imagen. El perfil que intenta transmitir José Luis es el de una compañía en la que el consumidor pueda acceder a una amplia selección

de productos con una calidad excelente en el que la compra es gratificante.

- ✓ En lo referente a la legitimidad, es necesario decir que *Bicisport Sandi* no es la empresa pionera en la introducción en España de este tipo de formato de distribución de bicicletas, por lo tanto su legitimidad, si la tiene, la ha obtenido con su actividad en el mercado a lo largo del tiempo.
- ✓ Claim. José Luis trata de diferenciarse de sus competidores, especialmente de Decathlon, introduciendo un componente sentimental y de relación personal con los clientes. De tal forma que ofrece a sus clientes un incremento de servicios en la compra y un gran componente personal, haciendo sentir a los consumidores como parte de la propia compañía.
- ✓ En el top of mind de la zona de actuación de *Bicisport Sandi*, éste aparece siempre en primer lugar en la mente del consumidor, ocupando el puesto de preferencia, lo cual debe ser una oportunidad a aprovechar por la compañía.

Por lo tanto, estas cuatro características le permiten a *Bicisport Sandi* gozar de un buen posicionamiento en el mercado, lo cual supone una gran oportunidad para la compañía.

5. **Potenciar la venta on-line.** Hoy en día, cualquier compañía que quiera darle visibilidad a su negocio ha de estar presente en internet. A continuación, en el apartado referente a la política de comunicación, se verá que esta técnica permite la posibilidad de promocionarse manteniendo una comunicación más fluida con los clientes e incluso abrirse a un público nuevo en este medio. Todo ello se resume en la necesidad de disponer de una tienda on-line con un catálogo completo de los productos o servicios que ofrece la compañía a los clientes para proporcionar una mayor información al cliente y darle la oportunidad de realizar sus compras desde casa sin tener que desplazarse hasta el establecimiento.

Aunque no siempre se sepan aprovechar las oportunidades que la Web ofrece, la presencia en ella permite una expansión de la compañía mayor e incluso existe una mejor relación entre proveedores y el resto del canal de distribución. Por lo tanto, *Bicisport Sandi* debe aprovechar esta oportunidad que el entorno le ofrece si no quiere quedarse retrasado en este aspecto.

6. Muy relacionado con la oportunidad mencionada anteriormente se **encuentra la que brindan las redes sociales**, que permiten mejorar la comunicación e imagen de la compañía (como ya se comentará en la política de comunicación). La presencia en las redes sociales es muy importante para cualquier marca, al ser un modo eficaz y útil de responder las dudas de clientes, al permitir de captar nuevos y para conseguir un buen posicionamiento si lo que se intenta es potenciar las actividades de negocio. Las Redes sociales son una nueva fórmula de establecer comunicación con el público, las cuales, permiten una libertad de expresión que no es posible por medio de métodos convencionales.

Todo ello se resume en 4 palabras: ``Era de la información``. Hoy por hoy las personas pasan más tiempo conectadas a internet que a cualquier otro medio siendo más proactivos y marcando sus preferencias sobre productos, servicios, marcas personales o marcas corporativas. En este sentido, ya son muchas las empresas que cuentan con Twitter donde comunican a todos sus seguidores noticias nuevas cada día y de cierto interés para ellos o con Facebook en donde pueden colgar fotos y recibir opiniones del público al que se dirigen. En lo que concierne a *Bicisport Sandi*, en la política de comunicación se avordará este tema con mayor detenimiento.

Una vez expuestas las principales oportunidades que el entorno de *Bicisport Sandi* le brinda a la compañía, es necesario mencionar que José Luis no sólo debe ser capaz de conocerlas, sino que debe potenciarlas al máximo y aprovecharlas para lograr una mejora en su compañía y alcanzar así los objetivos que se ha marcado y lograr el posicionamiento deseado por su propietario. Ahora bien, además de las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de la compañía, del análisis interno de los

recursos y capacidades de la empresa se extraen las siguientes debilidades a atajar y fortalezas a explotar por la misma.

DEBILIDADES

Las debilidades son aquellos factores en los cuales la propia compañía tiene una posición desfavorable o suponen un lastre para la consecución del objetivo principal de su estrategia (Ventura, J; 2008). A continuación se va a proceder a explicar aquellas debilidades con las que *Bicisport Sandi* tiene que luchar y afrontar.

- 1. La falta de investigación, desarrollo e innovación** en la compañía, es decir, se trata de un establecimiento dedicado a la venta de bicicletas y productos accesorios para las mismas. Por lo tanto resulta imprescindible estar a la última para poder satisfacer los nuevos deseos y necesidades del mercado. Esta es una de las debilidades que José Luis debe tratar de subsanar y luchar para lograr vencerla.
- 2. Falta de comunicación**, una débil política de comunicación en la empresa. Para ello *Bicisport Sandi* debe ser capaz de dar a conocer todas sus innovaciones a los consumidores a través de todos los mecanismos que sea posible (radio, prensa, revistas...) para así lograr tener una buena imagen entre sus clientes y que es valorada muy positivamente por los mismos. Aunque es necesario decir que el presente trabajo sí incluye una multitud de elementos en la política de comunicación para que se pongan en marcha y se pueda superar esta debilidad. En este sentido también destaca que *Sandi* no aprovecha la complementariedad de muchos de los productos que ofrece a sus cliente, por ejemplo la existente entre la bicicleta y el casco o entre una cámara y una cubierta, por lo tanto es necesario que la compañía sea consciente que la competencia aprovecha muy bien estas complementariedades. Es necesario reorganizar los productos en el establecimiento, lo cual no supone un coste para José Luis al mismo tiempo que sí puede proporcionarle beneficios.

- 3. Actualmente la compañía **no dispone de la venta online de sus productos.****
Como ya se ha comentado, en un mundo globalizado como el actual resulta imprescindible ofrecer al mercado los productos que la empresa vende a través de Internet, sin embargo, *Bicisport Sandi* no dispone de este servicio. Esta es una debilidad muy destacable en la compañía, ya que su principal competidor sí dispone de este servicio. Ahora bien, este plan de marketing sí incluye entre sus medidas la de crear una página web donde José Luis ofrezca los productos y servicios que vende.

En el mismo sentido, hay que decir que la compañía no dispone actualmente de un perfil en las redes sociales donde dar a conocer no sólo la empresa sino también los productos y servicios que ésta ofrece y donde los clientes puedan dar su opinión y comentar su experiencia en el establecimiento. Pero una vez más, en este trabajo en el siguiente apartado, sí se recomienda a José Luis la creación de perfiles en Facebook y Twitter donde informe tanto de la variedad en el surtido de *Bicisport Sandi*, como de las ofertar y promociones disponibles en el establecimiento.

- 4. Falta de preocupación por las opiniones de sus clientes.** Para cualquier empresa que quiera mantenerse en el mercado resulta imprescindible tener consumidores que adquieran sus productos, y para ello es necesario preocuparse en dar un excelente servicio a los mismos para que repitan su compra en el establecimiento y para que hablen a sus cercanos de su grata experiencia. Para poder prestar este servicio es necesario conocer cuáles son las necesidades que tienen los consumidores y poder ofrecer unos productos y servicios que se adapten a la perfección a ellos. En *Bicisport Sandi* hasta el momento no había un sistema formalizado para conocer las opiniones y necesidades de sus clientes, pero en este trabajo se ofrecen diferentes medidas para conocer estas cuestiones, tales como la creación de perfiles en las redes sociales donde todo el mundo pueda expresar su opinión y también se sugiere al propietario de la tienda que haga preguntas claras y sencillas a sus clientes para que le permitan conocerlos y ofrecer productos y servicios adaptados a los mismos.

5. **Escasos recursos y capacidades de la compañía.** Para cualquier empresa que quiera llevar a cabo un cambio resulta necesario disponer de recursos que le permitan desarrollarlo. Como ya se ha comentado a lo largo del trabajo, *Bicisport Sandi* es una empresa familiar, por lo que sus recursos son limitados, lo cual hace que muchas veces no se pueda poner en marcha todo lo que se debería o todo lo que se quiere por falta de recursos. Esta es una gran debilidad para la empresa dado que su principal competidor, Decathlon, es una gran empresa que cuenta con multitud de recursos y capacidades para poner en marcha todo aquello que se proponga y poder lograr así alcanzar los objetivos de la compañía.

6. **Establecimiento e instalaciones obsoletas.** Esta es una debilidad a tener en cuenta, ya que para prestar el mejor servicio de mantenimiento y reparación a los clientes es necesario contar con el mejor material en el mercado y con las herramientas adecuadas. Esto es así porque constantemente están saliendo al mercado nuevas herramientas y nuevas técnicas que hacen que el servicio prestado al cliente sea de mejor calidad. Ahora bien, en *Bicisport Sandi* no se disponen de las últimas herramientas y técnicas en el mercado por falta de conocimiento de las mismas y por falta de recursos, lo cual supone una gran debilidad para la compañía.

Todos estos aspectos mencionados anteriormente suponen una serie de puntos débiles para *Bicisport Sandi* que sus competidores tratarán de explotar para lograr hacerse con su cuota de mercado. Ahora bien, es necesario que José Luis sea consciente de estas debilidades con las que cuenta su empresa y que ponga todo de su parte para contrarrestarlas y lograr así que la competencia no se haga con sus clientes. Para lograr esto dispone de una serie de puntos fuertes que debe explotar al máximo y que vamos a detallar a continuación.

FORTALEZAS

Las fortalezas son aquellos elementos y situaciones de los que dispone actualmente la compañía y en los que ésta tiene una posición muy favorable que le permiten alcanzar

el objetivo principal de su estrategia (Ventura, J.; 2008). En los siguientes puntos se procederá a analizar detalladamente cuáles son estos puntos fuertes de los que dispone *Bicisport Sandi* para hacer frente a las debilidades de la compañía.

- 1. El surtido del establecimiento.** Como ya se mencionado en multitud de ocasiones, *Bicisport Sandi* ofrece a sus clientes una variedad de productos y servicios de una excelente calidad, precisamente este es el posicionamiento de la compañía. Con lo cual, ofrecer a sus clientes productos de muy buena calidad y de unas marcas reconocidas en el sector por su gran calidad hace que la compañía goce una buena opinión entre sus clientes y entre los habitantes del pueblo. Esta es una de las fortalezas más importantes a tener en cuenta por cualquier empresa, ya que los productos son el principal activo con el que cuenta para alcanzar su objetivo, y en este sentido José Luis dispone de los mejores y resistentes productos.
- 2. La buena relación de la compañía con sus proveedores.** Desde el momento de la apertura del establecimiento José Luis goza de unas relaciones muy buenas con sus distribuidores, hecho que le permite en muchas ocasiones lograr obtener unos mejores precios, mejores condiciones de pago y mejores mecanismos para controlar la calidad de los productos que posteriormente comprarán sus clientes. Gracias a esta buena relación, *Bicisport Sandi* no solo puede garantizar una gran calidad a sus clientes, sino que al obtener mejores precios y mejores condiciones de pago, José Luis puede ofrecer a sus clientes unas ofertas muy buenas y muy bien valoradas por sus clientes.
- 3. Excelente localización del establecimiento.** Como ya se ha comentado en el presente trabajo, *Bicisport Sandi* tiene una inmejorable ubicación de su establecimiento. En primer lugar se encuentra en la entrada principal al pueblo, lo que hace que todo el mundo al entrar a Ribadeo vea el establecimiento de bicicletas por lo que cuando necesiten una o cualquier otro producto accesorio será un establecimiento que se les venga a la mente al pasar tantas veces a su lado; en segundo lugar se encuentra justo en frente de una estación de servicio y de un supermercado, por lo que todos los clientes de estos lugares van a ver la

tienda de bicicleta y la recordarán a la hora de efectuar sus compras; en tercer lugar el establecimiento dispone de un amplio aparcamiento gratuito del que pueden disponer sus clientes y que es muy valorado por los mismos, ya que resulta difícil encontrar en el pueblo un aparcamiento gratuito y cerca del establecimiento al que van a efectuar las compras; por último, se trata de un establecimiento ubicado en la planta baja de la vivienda del propietario por lo que puede ofrecer a sus clientes un horario más flexible a la hora de recoger las bicicletas.

- 4. Marcas disponibles en el establecimiento.** Como ya se ha comentado al empezar este apartado, José Luis cuenta con un amplio surtido de productos de excelente calidad. Pero eso no es todo, sino que *Bicisport Sandi* es el único establecimiento de la zona que dispone de la marca Conor y BH, es decir, el establecimiento tiene la exclusiva en la distribución de bicicletas Conor y BH en toda la zona de actuación, lo cual le proporciona una gran fortaleza a la compañía (este hecho es el resultado de muchos años de relación con sus proveedores y de la ya mencionada buena relación con los mismos).
- 5. Formación de los miembros de la compañía.** José Luis es el propietario y la persona que está al frente del establecimiento y es una persona que cuenta con una amplia formación en lo referente a las bicicletas, reparación y mantenimiento de las mismas y en lo referente a todo lo accesorio a este producto, formación que es el resultado de muchos años de experiencia en el sector y de trabajar en aquello que le gusta. Ahora bien, en determinados periodos del año en los que hay mucha demanda de servicios de reparación, José Luis contrata a un hombre de su confianza que también dispone de mucha formación y experiencia en bicicletas. Todo esto le permite a *Bicisport Sandi* proporcionar a sus clientes un servicio excelente y profesional que es muy apreciado por los habitantes de Ribadeo, tanto es así que en muchas ocasiones acuden a *Sandi* para que se encargue de reparar e incluso montar bicicletas de la competencia (ya que en ella el personal que trabaja no son expertos en bicicletas, sino que el personal conoce un poco de muchos deportes).

- 6. Buena imagen entre los consumidores.** Se trata de una compañía que ha prestado sus servicios de venta y reparación de bicicletas durante muchos años en Ribadeo, por lo que varias generaciones acudieron a *Bicisport Sandi* para satisfacer sus necesidades y deseos. Esto hace que sean muchas las personas que tienen relación con el establecimiento y que como consecuencia de sus propias experiencias han podido observar la excelente calidad en los productos y servicios ofrecidos en el mismo. Como consecuencia de estas experiencias de tantas personas a lo largo de todos estos años, la empresa cuenta con una excelente reputación en el pueblo convirtiéndola en líder en el mercado de actuación.

Todos estos puntos comentados en el presente apartado constituyen las fortalezas con la que cuenta *Bicisport Sandi* y que José Luis debe ser capaz de mantener y explotar para seguir haciendo competencia en el mercado y para superar aquellas debilidades que la compañía tiene.

A modo ilustrativo, se ofrece a continuación la figura 5.1. donde se pueden observar esquemáticamente las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas de *Sandi* y que constituyen su análisis D.A.F.O.

Figura 5.1. Análisis D.A.F.O. de “Bicisport Sandi”.



Fuente: Elaboración propia.

6. ESTRATEGIA COMERCIAL

La distribución en España se ha consolidado en los últimos años. Consolidación que ha sido acompañada de un incremento de la concentración empresarial, de procesos de integración vertical, estrategias de diferenciación de enseñanzas, creación de canales de compra y del desarrollo de las marcas del distribuidor. Todos estos cambios han modificado las relaciones entre todos los miembros que operan dentro de este sector.

Ante esta situación, en este presente apartado se procederá a analizar cada una de las políticas que actualmente está desarrollando *Bicisport Sandi* para así identificar posibles problemas y poder definir mejoras en cada una de esas políticas, mejoras que le permitirán alcanzar los objetivos marcados por la misma. Pero antes de llevar a cabo este análisis, resulta necesario mencionar que estas políticas no se pueden analizar aisladamente, sino que todas ellas deben ir en la misma dirección, que es alcanzar los objetivos marcados por *Bicisport Sandi*.

6.1. Análisis de la política del producto

En primer lugar resulta necesario definir lo que es producto, que es el conjunto de atributos físicos o psicológicos que el consumidor considera que tiene un determinado bien o servicio para satisfacer sus deseos o necesidades. Según esto, cualquier cambio en la apariencia física (diseño, color, tamaño...) por pequeño que sea crea un nuevo producto. Además es una variable comercial que puede ser controlada por la empresa y que junto con el precio, la distribución y la comunicación forman el programa de marketing-mix.

Para cualquier distribuidor como *Bicisport Sandi* el surtido de productos que ofrece en su establecimiento es un elemento fundamental para definir su posicionamiento. Ante esto, la empresa debe tratar de conseguir un surtido eficiente que les permita a los consumidores encontrar todo lo que buscan y así satisfacer sus deseos y necesidades. El establecimiento de José Luis dispone de un amplio y profundo surtido de productos,

utilizando esta variedad para dirigirse a diferentes tipos de clientes. En sus lineales se encuentran productos de marcas líderes que le permitan llevar a cabo la política de diferenciación que tiene marcada como objetivo.

La política de diferenciación en producto puede estar basada en las características físicas u observables del propio producto, es decir, tamaño, forma, color, peso, diseño, material y tecnología; o su rendimiento medido a través de la fiabilidad, seguridad, resistencia, durabilidad, etc.

Ahora bien, también los complementos al producto pueden contribuir a esta política de diferenciación, complementos como el servicio pre y post venta, la disponibilidad, rapidez de entrega, accesorios y las características intangibles como son las relacionadas con las sensaciones y emociones de la propia imagen de marca del producto también son importantes.

En el establecimiento de *Bicisport Sandi* están disponibles diferentes tipos de bicicletas, tales como:

- **Bicicletas Mountain Bike:** son bicicletas destinadas al ámbito deportivo en terrenos agrestes, por lo que la resistencia de sus partes es un punto principal, también lo es la protección de sus partes al lodo y la tierra, también cuenta con varias relaciones de transmisión para adaptar el pedaleo a las condiciones del terreno. Además proporcionan a los ciclistas la posibilidad de llegar a lugares que en otro tiempo se consideraban inaccesibles para dicho vehículo, y a través de ella han aparecido nuevas modalidades de ciclismo, acercándola hacia el campo de los deportes extremos. En la siguiente figura se puede observar cómo son este tipo de bicicletas.

Figura 6.1. Mountain Bike de Conor



Fuente: <http://www.conorbikes.com/>

- **Bicicletas de paseo:** son aquellas dedicadas a todo tipo de usos cotidianos, especialmente cuando se trata de recorrer numerosos trayectos cortos, ya que se pueden recorrer cuatro veces más rápidos que a pie. Destaca su énfasis en la comodidad a costa del peso, con asiento y manubrio cómodo, sistemas de transmisión integrados en el propio buje, o de un solo cambio, guardabarros, además de contar generalmente con una o más canastillas para el transporte de objetos. También es común que tengan accesorios urbanos como timbre, candado, luces y retro reflectores. Este tipo de bicicelta se puede observar en la siguiente figura.

Figura 6.2. Bicicleta de paseo BH.



Fuente: <http://www.bhbikes.com/>

- **Bicicletas de carretera:** estas bicicletas están diseñadas y construidas para la velocidad, por lo general adaptan una batalla corta, ángulos de asiento y frontales muy verticales, un eje pedalier alto y muy poca curvatura de la horquilla, lo que permite al ciclista adoptar una posición de aerodinámica y un modo más eficaz de transmitir la potencia a los pedales. Esta bicicleta se puede analizar en la siguiente figura:

Figura 6.3. Bicicleta de carretera Conor.



Fuente: <http://www.conorbikes.com/>

- **Bicicletas infantiles:** son aquellas bicicletas de diámetro pequeño tanto en su cuadro como en sus ruedas para poder ser utilizadas por niños pequeños. Además este tipo de bicicletas suelen tener accesorios como timbres animados, cestas, luces y retro reflectores.
- **Bicicletas BMX:** son aquellas bicicletas de cuadro y ruedas de diámetro pequeño. El tamaño de sus ruedas más común es de 20" y está destinada principalmente a acrobacias y competiciones de velocidad con saltos, normalmente no cuenta con cambio de velocidades, sino con una relación fija. En la siguiente figura se puede observar cómo son este tipo de bicicletas.

Figura 6.4. Bicicleta BMX Conor.



Fuente: <http://www.conorbikes.com>

Ahora bien, también hay disponibles otros tipos de productos tales como:

- **Indumentaria ciclista:** dentro de este grupo de productos se encuentran los cascos, guantes, calzas, poleras, cortavientos, shorts, gafas de sol, chubasqueros y zapatos de ciclismo. Como se puede ver todos estos productos aseguran la seguridad y protección del ciclista.
- **Accesorios:** en esta categoría, *Sandi* ofrece una alta variedad de productos a sus consumidores que le permitan satisfacer sus necesidades. Productos como

cadena, botellines de agua, bombines, luces, rodillos, ciclocomputers, lentes, portabicicletas...

- **Herramientas de reparación:** con esta categoría de productos lo que se pretende es facilitar al consumidor aquellos productos que le permitan solucionar pequeñas averías que se puedan producir durante los trayectos para así asegurar al ciclista que llegue a su destino. Dentro de este grupo de productos, en el establecimiento de José Luis se encuentran los estuches de llaves, los kit anti pinchazos, las bombas de hinchar, las cubiertas anti pinchazos...
- **Componentes de bicicleta:** en este apartado se encuentran todos aquellos productos que forman parte de una bicicleta y que por lo tanto resulta imprescindible tenerlos disponibles en un establecimiento de venta y reparación de bicicletas. Dado que son muchos los productos que se venden en *Bicisport Sandi* dentro de esta categoría, en la figura 6.5. aparecen reflejados.

Figura 6.5. Componentes disponibles en *Sandi*.



1 Marco	5 Dirección	9 Plato	13 Rayos	17 Cadena	21 Freno
2 Horquilla	6 Funda	10 Biela	14 Llanta	18 Cambio	22 Manilla
3 Freno	7 Sillín	11 Pedal	15 Rueda	19 Cambio	
4 Manubrio	8 Asiento	12 Maza	16 Piñón	20 Manilla	

Fuente: Elaboración propia

Todos estos productos son los que forman la cartera de productos de *Bicisport Sandi*, ahora bien dentro de este trabajo tratamos de desarrollar un plan de marketing que no solo consiste en analizar la estrategia actual, sino que también es necesario proponer posibles mejoras que le permitan a la compañía mejorar su imagen y alcanzar sus objetivos.

Una vez analizada la actual cartera de productos, considero que podríamos alterar la línea de productos de *Sandi* añadiendo varios nuevos productos que le permitan a la compañía adaptarse a las nuevas tendencias del mercado. Estas nuevas líneas serían:

- **Bicicletas eléctricas:** es un tipo de vehículo eléctrico consistente en una bicicleta a la que se le ha acoplado un motor eléctrico para ayudar en el avance

de la misma. La energía es suministrada por una batería que se recarga en la red eléctrica o panel solar. Su autonomía suele oscilar entre los 35 y los 70 km y tienen un precio más económico que las motos y coches de combustión (gasolina / diésel). Tener esta bicicleta en el establecimiento es necesario porque cada vez son más las personas que deciden utilizar este tipo de productos. Además incorporar este tipo de bicicletas a su cartera de productos sería un paso sencillo puesto que Bicicletas Conor, uno de sus proveedores, ofrece un modelo llamado “Conor E-Green”, con lo que sería sencillo ponerse en contacto con Conor y que le mandaran esta bicicleta eléctrica. Esta decisión también es importante porque le permite a *Sandi* aprovechar sinergias en la comercialización, porque sería uno de sus mimos proveedores el encargado de suministrarle este nuevo producto. Se puede observar la apariencia física de este producto en la siguiente figura 6.6.

Figura 6.6. Bicicleta eléctrica.



Fuente: www.bikezona.com/bicicletas/conor-egreen

- **Bicicletas plegables:** es una bicicleta que se puede hacer más pequeña doblándola en dos o más partes. Este tipo de bicicleta está diseñada para que cuando no esté en uso, pueda adquirir una forma que ocupe menos espacio, ya sea para fines de almacenamiento o transporte. Hoy en día, con los cambios que se han producido en el mercado, resulta imprescindible tener este tipo de productos a la venta en el establecimiento, ya que cada vez son más las personas

que deciden moverse en este medio de transporte, y con este tipo de bicicleta se puede guardar en cualquier sitio.

Figura 6.7. Bicicleta plegable.



Fuente: www.melillaconbici.com

- **Bicicletas para personas con algún tipo de discapacidad:** este cambio supone incorporar en una línea productos destinada a aquellas personas con algún tipo de discapacidad pero que quieren practicar ciclismo. Este nuevo producto consistiría en una bicicleta de mano, la cual se puede utilizar también para todos aquellos que tengan algún tipo de discapacidad en las extremidades inferiores o en el tronco: lesionados medulares (paraplégicos y algunos tetraplégicos), amputados, polio etc. Es decir, para quienes, debido a algún tipo de discapacidad en las piernas o en el tronco, no puedan llevar una bicicleta propulsado por las piernas. Ahora bien, este tipo de producto no es muy común, por lo que se indicaría en el establecimiento que están disponibles estos tipos de productos y la venta de los mismos se haría bajo pedido.

El principal problema que supone incorporar este producto a la cartera de la compañía, es que ninguno de sus proveedores de bicicletas cuenta con este producto, por lo que habría que ponerse en contacto con un nuevo proveedor. Una vez analizadas las diferentes opciones, la propuesta es que el proveedor sea “Pacific Cycles”, una empresa que acaba de llegar a España y que está especializada en la fabricación de bicicletas especiales. Esta empresa ofrece su

modelo “Handy”, que es una bicicleta entre cuyas características técnicas podemos destacar su cambio NEXUS de 7 marchas, que tiene la peculiaridad de que se trata de un cambio interno en el buje. Entre las ventajas de este cambio es que se puede cambiar en parado y de 7º a 1º si se desea, ya que no ha de saltar la cadena. Hay menos posibilidades de que se salga la cadena, ya que al existir un solo piñón y plato, la cadena no se mueve. Tiene un desarrollo del 244%, equivale a un cambio de 2 platos y 5 piñones. Además este cambio no requiere apenas mantenimiento. Además esta bici es totalmente regulable y se adapta a cualquier talla, ya que puede:

- Alargar y acortar el chasis.
- Subir y bajar los pedales manuales.
- Acercar y alejar el asiento.
- Regular la inclinación del respaldo.
- Acercar y alejar los reposapiés.

En la siguiente figura se puede observar la apariencia de la bicicleta Handy.

Figura 6.8. Bicicleta de mano.



Fuente: <http://www.adaptado.es>

Estos tres cambios que se proponen para la política de productos de *Bicisport Sandi* constituyen una amplitud de su cartera, es decir, supone añadir dos nuevas líneas de productos a las que ya se comercializaban anteriormente. Además también supondría

modificar la longitud de la misma, puesto que aumentaría el número total de referencias vendidas por la compañía.

Estos cambios resultan imprescindibles, ya que le permiten a la compañía diversificar y llegar a clientes que con sus antiguos productos no podría, y además permite satisfacer necesidades existentes en el mercado que hasta ese momento no estaban cubiertas por ninguno de sus competidores, lo cual también le permitiría a José Luis afianzarse en su situación competitiva y lograr tener la confianza de sus clientes.

6.2. Análisis de la política del precio

El precio es otra de las variables de marketing-mix que resulta imprescindible definir a la hora de establecer un plan de marketing. Por lo tanto, en primer lugar decir que el precio es el valor monetario del producto recibido y es la contrapartida de la oferta recibida por los clientes. (Vázquez Casielles, R.; Trespalacios Gutiérrez, J. A. y Rodríguez-del Bosque, I. A. (2005), cap. 12).

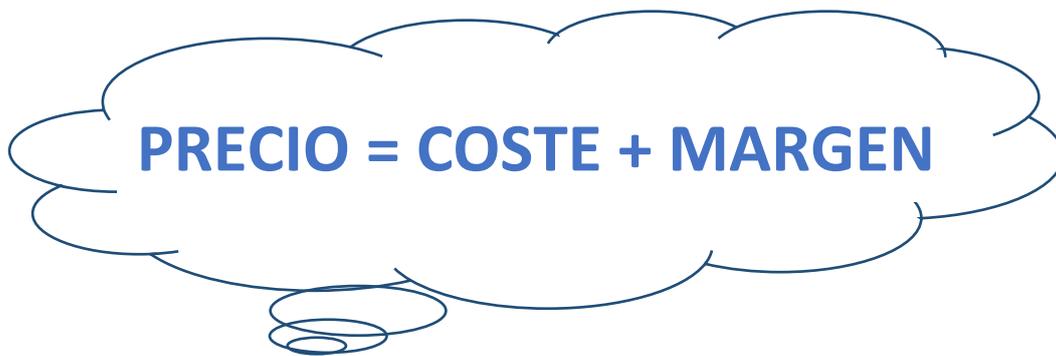
Ahora bien, el precio es algo más que la simple contraprestación económica obtenida a cambio de proporcionar un bien o un servicio a los clientes. Se trata de un arma de comunicación capaz de influir en la conducta del consumidor y de transmitir mensajes. La función comunicadora del precio es muy importante, ya que con él se puede influir en la imagen de los productos ofertados, ya que se relaciona con la calidad y el prestigio.

A la hora de tomar una decisión relativa al precio es importante adoptar una visión global que vaya más allá del ámbito del producto. Habrá que tener en cuenta los objetivos de la empresa, aunque los costes de producción propios y los precios de la competencia deberán también ser considerados. Está claro, ya lo hemos mencionado, que ninguna variable de marketing puede considerarse de forma aislada, pues todas ellas están interrelacionadas al formar parte de un mismo sistema (la empresa, el mercado). Por ello a la hora de fijar el precio se debe tener en cuenta el tipo de producto, la manera de lanzarlo, el ciclo de vida, cómo se distribuye (cuantos más intermediarios exista mayor encarecimiento del producto supondrá), la promoción existente (ya que supone

un gasto que encarece el producto, aunque sí supone un efecto positivo sobre la notoriedad e imagen del producto).

El presente trabajo se centra en *Bicisport Sandi*, por lo tanto lo primero que se debe hacer es llevar a cabo un análisis de la actual estrategia llevada a cabo por José Luis en su negocio. Para ello, decir que los conocimientos de su propietario respecto a marketing son muy bajos, por ello su decisión a la hora de fijar los precios ha sido la de al coste que le supone a él la compra de los productos fijar un margen de beneficios y ese es el precio definitivo de su producto. Esta estrategia se puede observar en la siguiente figura:

Figura 6.9. Estrategia inicial de precios en “*Bicisport Sandi*”.


$$\text{PRECIO} = \text{COSTE} + \text{MARGEN}$$

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, esta política de fijación de precios no es la adecuada porque una mala elección de los proveedores, puede llevar a que José Luis compre los productos caros y en consecuencia sus precios serán excesivamente elevados respecto a la competencia. Por lo tanto, hay que tener en cuenta, como ya se ha mencionado en su propia definición, más elementos a la hora de definir el precio. De tal manera que una buena estrategia de precios debe tener en cuenta:

- **Los costes**, en una empresa de distribución como *Bicisport Sandi*, resulta muy importante tener en cuenta el coste que supone cada producto para fijar el precio de venta definitivo del producto. No solo hay que tener en cuenta este elemento, como hacía José Luis, sino que es fundamental seguir analizando otros aspectos que se verán a continuación.

- **La competencia**, es otro de los elementos a considerar a la hora de fijar los precios. Por ello, antes de definir el precio de cada producto resulta imprescindible conocer qué precio ha fijado la competencia para la misma categoría e productos. Posteriormente, en función de la estrategia que quiera seguir fijar un precio inferior, superior o igual que el de la competencia.
- **La demanda**, es otro aspecto que hay que tener en cuenta cuando se proceda a definir el precio de los productos. Esto es así porque cuanto más demanda exista de los productos ofrecidos, más posibilidades hay de poder fijar un precio mayor porque hay muchos más consumidores dispuestos a pagar ese precio fijado. Y viceversa, cuanto menos demanda tenga un producto más bajos habrá que fijar los precios al haber menos personas interesadas por él, a menos que se trate de productos muy exclusivos (pero no es el caso de *Sandi*).

Estos tres elementos definidos anteriormente, son los encargados de fijar una serie de límites que hay que tener en cuenta a la hora de marcar los precios y se les conoce con el nombre de condicionantes básicos en la fijación de precios. De tal manera que:

- La demanda existente del producto ofrecido al mercado fija el precio superior, al no poder establecer un precio superior al que los consumidores estén dispuestos a pagar por él.
- El precio de la competencia es un indicador comparativo, que le permite a la empresa tener una serie de referencias a la hora de marcar el precio de sus propios productos.
- Los costes de adquisición de los productos suponen el límite inferior, y esto es así porque en ningún caso se puede establecer un precio por debajo de los costes, ya que eso supondría vender bajo pérdidas.

Una vez analizada la competencia que *Bicisport Sandi* tiene en Ribadeo, los proveedores encargados de suministrarle sus productos y el coste que suponen éstos para José Luis y la demanda que existe en Ribadeo de este tipo de productos, el siguiente paso es definir una política de precios adecuada para la compañía. La propuesta que se hace en este plan de marketing respecto a la política de precio para *Bicisport Sandi* es llevar a cabo una estrategia de descremación.

Esta estrategia que consiste en poner un precio inicial relativamente alto para un producto se denomina asignación de precios descremados en el mercado. De ordinario, el precio es alto en relación con la escala de precios esperados del mercado meta. Esto es, el precio se pone al más alto nivel posible que los consumidores más interesados pagarán por el nuevo producto. Todo esto según Stanton, Etzel y Walker, 2004. Esta decisión de fijar los precios ligeramente por encima de la competencia se justifica en el mayor servicio y atención personalizada que José Luis ofrece a sus clientes. Esta afirmación pone de manifiesto que la estrategia de *Bicisport Sandi* es la de diferenciarse de sus clientes y ser percibido como un proveedor de productos destacables por su elevada calidad, estrategia totalmente opuesta a la de liderazgo en costes (que consiste en fijar precios bajos e inferiores a los de la competencia para atraer la atención de los consumidores).

Complementando lo anterior, según Lamb, Hair y McDaniel(2002), el término descremado de precios se deriva de la frase "quitar la crema de la superficie" y denota un precio alto con relación a los precios de productos competitivos. Conforme un producto avanza por su ciclo de vida, la empresa puede reducir su precio para llegar con éxito a segmentos de mercado más grandes.

Entonces, una estrategia de descremado o desnatado de precios consiste en fijar un precio inicial elevado a un producto para que sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean el producto y tienen la capacidad económica para hacerlo. Una vez satisfecha la demanda de ese segmento y/o conforme el producto avanza por su ciclo de vida, se va reduciendo el precio para aprovechar otros segmentos más sensibles al precio.

Esta estrategia de precios tiene varios propósitos, entre ellos se encuentran:

- ✓ Proveer márgenes de utilidad suficientes que le permitan a la compañía recuperar los costes de investigación y desarrollo.
- ✓ Connotar alta calidad de los productos ofrecidos.
- ✓ Restringir la demanda a niveles que no rebasen las capacidades de producción de la compañía, de tal manera que siempre exista stock suficiente para satisfacerla.

- ✓ Proporcionar flexibilidad suficiente a la empresa, al ser mucho más fácil bajar un precio inicial que topa con la resistencia del consumidor que subirlo si ha resultado demasiado bajo para cubrir los costes.

Ahora bien, esta política que se propone es porque los productos que Sandi ofrece actualmente y ofrecerá una vez aplicado este plan de marketing son lo suficientemente de calidad y nuevos en el mercado en el que opera la empresa como para que pueda poner en práctica esta política.

Respecto a la competencia, la política a seguir sería diferenciarse de los competidores con precios superiores. La idea principal de esta estrategia de precios es transmitir una imagen de calidad o exclusividad a fin de captar los segmentos con mayor poder adquisitivo. Esta estrategia es adecuada para empresas con imagen de calidad, con productos muy diferenciados y cuando un grupo de consumidores percibe que no hay productos totalmente sustitutivos. Supone la adopción de un precio selectivo, que busca una determinada cifra de ventas en un conjunto de consumidores que se caracterizan por estar dispuestos a pagar un precio elevado por el alto valor que perciben del producto.

Por lo tanto, con la propuesta para esta política de precios es una estrategia de descremación con la que se pretende es atraer a la “crema” del mercado con un precio alto al principio y luego bajar paulatinamente el precio para así captar nuevos segmentos de mercados más sensibles al precio y una estrategia de precios superiores a los de la competencia para afianzar la imagen de diferenciación por calidad que pretende alcanzar *Bicisport Sandi*. Además otra de las propuestas del presente trabajo a *Sandi* es la de hacer un seguimiento a los precios de sus competidores directos para así poder adaptarse a los cambios que se produzcan y ofrecer los productos a un precio adecuado, siempre siendo fiel a esta estrategia de descremación de precios que se ha definido. Además, también resulta muy interesante estar al tanto del precio que tienen en internet las marcas odertadas por José Luis, ya que esto facilita una muy valorada referencia y permite poder argumentar y justificar a aquel comprador que sabe de precios al haberlos consultado previamente en internet, que nuestros precios ligeramente superiores se deben al servicio postventa que se ofrece al cliente, a la garantía elevada que tiene el producto...(García, N; 2014).

6.3. Análisis de la política de comunicación

La comunicación resulta de vital importancia para *Bicisport Sandi* ya que de ella se deriva en gran parte la opinión de los clientes reales y potenciales, y por tanto les va a influir a la hora de comprar, se debe a ella. De hecho los principales objetivos que persigue la política de comunicación de cualquier compañía son:

- ✓ Informar a los clientes de la oferta que existe y que está a su disposición de todos los productos y servicios ofertados.
- ✓ Estimular la demanda de los productos motivando a los potenciales consumidores sobre las bondades del servicio en relación con la competencia existente.
- ✓ Persuadir al cliente para que adquiera los productos.
- ✓ Recordar a los clientes la existencia de la oferta de la compañía.
- ✓ Fomentar la fidelidad de los clientes e inducir la repetición de la compra.

Para alcanzar estos objetivos, la comunicación cuenta herramientas que se utilizan para informar, persuadir y recordar a los clientes. Es necesario gestionar y coordinar los diferentes instrumentos de comunicación como un “todo” integrado, y no como si fueran elementos inconexos e independientes. (García, N; 2014).

Dado el escaso conocimiento de José Luis respecto a las estrategias de comunicación, el presente trabajo se va a centrar en explicar aquellas herramientas que se van a aplicar en *Bicisport Sandi* para alcanzar los objetivos de la comunicación. Estas herramientas van a ser la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo. A continuación se va a proceder a analizar cada una de ellas detalladamente.

❖ PUBLICIDAD

La publicidad es el elemento de la comunicación unilateral, impersonal y remunerado que emplea los medios de comunicación de masas para transmitir un mensaje pagado y controlado por el vendedor. Además, es el tipo de comunicación más extendida ya que

le permite llegar al vendedor a un número mayor de personas, pudiendo influir en el comportamiento de compra de los consumidores. (Casado Diaz, A; 2014). Esta definición se extraen las diferentes características de la publicidad, que son:

- ✓ El público al que se dirige esta herramienta no está indentificado, es anónimo, incluso puede llegar a ser un público no buscado.
- ✓ La comunicación se produce en un único sentido, del vendedor al consumidor.
- ✓ El mensaje transmitido está directamente controlado por el propio anunciado.
- ✓ Se trata de un tipo de comunicación impersonal.

Para poder llevar a cabo una buena publicidad es necesario determinar un buen mensaje, para lo que debe ser capaz de captar la atención y generar el interés de los potenciales consumidores; ahora bien, debe ser un mensaje comprendido y creible. En el caso de *Bicisport Sandi*, el mensaje a transmitir a través de la publicidad es claro y está en la misma línea que el posicionamiento de la compañía. Este mensaje debe basarse en la elevada calidad de los productos que se ofrecen al mercado y en el excelente servicio postventa que se presta a los clientes. En la siguiente figura aparecen recogidos los principales elementos que deben constituir el mensaje publicitario que José Luis quiere transmitir a su público objetivo, que son todos aquellos potenciales clientes que se han definido anteriormente hacia los que se cetran todos los esfuerzos de este plan de marketing.

Figura 6.10. Elementos del mensaje publicitario de “*Bicisport Sandi*”.

CALIDAD Y SERVICIO POSTVENTA.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se tiene claro el mensaje que se quiere transmitir a los consumidores, el siguiente paso es decidir aquellos medios publicitarios que van a ser utilizados para transmitir el mensaje. Pero antes de nada, decir que los medios publicitarios son los canales que se utilizan para lograr el proceso de comunicación. Los cinco principales medios publicitarios son la prensa, la radio, la televisión, la publicidad en exteriores e

Internet. Dado que estos cinco medios son los más importantes, son aquellos que se procederá a analizar.

- 1. Radio:** se trata de un medio que tiene varias fortalezas como medio de publicidad como es la selectividad de audiencia, multitud de oyentes fuera de casa, bajos costes unitarios y de producción, oportunidad y flexibilidad geográfica. Los anunciantes locales son los usuarios más comunes de la publicidad a través de la radio, por lo que contribuyen con más de tres cuartas partes de todos los ingresos de ese medio. Aunque durante mucho tiempo la radio fue un medio secundario para muchos anunciantes, actualmente recobra popularidad. La capacidad de dirigirse a grupos demográficos específicos es también uno de los principales puntos a favor de las estaciones de radio, pues atraen anunciantes en busca de públicos estrechamente definidos que respondan a ciertas clases de anuncios y productos. Aún más, los oyentes tienden a prender la radio de manera habitual y en horarios predecibles. Los horarios más populares son los de la “hora de conducir”, cuando los que van en su vehículo constituyen un vasto auditorio cautivo.

Dentro de este medio publicitario existen diferentes formas de transmitir el mensaje, pero el más conocido y eficaz es la cuña de radio, que es un formato de publicidad donde juega un único sentido: el oído. Al prescindir del resto de sentidos, sobre todo de la vista, debemos hacer más hincapié en ciertos factores para conseguir un anuncio de radio eficaz. El objetivo de la cuña publicitaria es el mismo que el de todo anuncio: impactar en el oyente para que recuerde nuestro producto o servicio en el momento que lo necesite.

Dadas todas estas características de la radio, el presente trabajo considera oportuno incluir el mensaje de *Bicisport Sandi* en la radio, concretamente en aquellas emisoras con más audiencia dentro de la zona geográfica de actuación de la compañía. Para ello el primer paso es investigar cuáles son las emisoras con mayor audiencia de toda la Mariña Lucense, estas son: Cadena Cope de la Costa, Onda Cero y Cadena 100 Ribadeo.

Una vez que sabemos las emisoras con mayor audiencia, el siguiente paso es investigar el precio que tienen por cada cuña, estos precios aparecen recogidos en el siguiente cuadro.

Cuadro 6.1. Precio en la radio por cada cuña emitida.

EMISORA	FRANJA HORARIA	PRECIO
Cadena 100 – Ribadeo	06:10-10:00 (L-V)	19.15€
Cadena 100 – Ribadeo	10:00-20:00 (L-V)	15.82€
Cadena Cope – Costa	12:30-13:30 (L-V)	16.66€
Cadena Cope – Costa	13:30-16:00 (L-V)	24.98€
Cadena Cope – Costa	16:00-19:00 (L-V)	18.74€
Cadena Cope – Costa	20:00-00:00 (L-V)	22.90€
Cadena Cope – Costa	10:00-14:00 (S-D)	16.66€
Cadena Cope – Costa	17:00-23:00 (S-D)	24.98€
Onda Cero – Ribadeo	06:55-11:00 (L-V)	49.97€
Onda Cero – Ribadeo	11:00-12:30 (L-V)	39.56€
Onda Cero – Ribadeo	12:30-14:00 (L-V)	21.86€
Onda Cero – Ribadeo	15:00-16:00 (L-V)	21.86€
Onda Cero – Ribadeo	16:00-19:00 (L-V)	31.23€
Onda Cero – Ribadeo	20:00-00:00 (L-V)	21.86€
Onda Cero – Ribadeo	00:00-01:30 (L-V)	21.86€
Onda Cero – Ribadeo	08:00-12:00 (S-D)	21.86€
Onda Cero – Ribadeo	12:00-14:00 (S-D)	21.86€
Onda Cero – Ribadeo	16:00-20:00 (S-D)	21.86€

Fuente: Elaboración propia en base a los datos www.anuncios-radio.com

Teniendo en cuenta toda esta información, este plan de marketing recomienda a José Luis que introduzca un cuña publicitaria cada día, en cada una de las tres emisoras con más audiencia de la zona. El horario de emisión de cada una de estas cuñas sería el siguiente:

- En Cadena 100-Ribadeo dado su bajo coste, se emitiría la cuña publicitaria de “*Bicisport Sandi*” todos los días de Lunes a Viernes a las 09:00 y a las 19:30, al considerar que son aquellas horas en las que más potenciales clientes pueden estar escuchando esta emisora.

- En Cadena Cope- Coste la cuña de José Luis se emitirá cada día a las 14:30 y a las 20:30. Se trata de horarios distintos a los de la primera emisora y que también cuenta con una elevada audiencia dado que se trata la hora de comer y la vuelta a casa del trabajo.
- En Onda Cero- Ribadeo la cuña se emitirá todos los días de la semana a las 11:00 y a las 17:00. Otra vez más son horarios de emisión diferentes, pero igualmente importantes al ser a media mañana y media tarde, momentos en los que muchos potenciales clientes pueden estar en su descanso y escuchar el mensaje que se quiere transmitir a través de la cuña.

Con la emisión de las cuñas de *Sandi* en cada una de estas tres emisoras se espera que el mensaje llegue a todos los clientes potenciales y así alcanzar el objetivo de la comunicación, que recordamos es informar, persuadir y recordar al consumidor de nuestra amplia y excelente oferta de productos y servicios de productos deportivos para el ciclismo.

- 2. Publicidad exterior:** la publicidad exterior o al aire libre es un medio de comunicación flexible, de bajo coste, capaz de asumir una gran variedad de formas. Los ejemplos incluyen espectaculares obras de arte como escritura en el cielo, globos gigantes, minicarteles en centros comerciales y en paradas de autobuses, letreros en arenas deportivas, letreros iluminados con movimiento en terminales de autobuses y aeropuertos, y anuncios en los costados de los autos, camiones y autobuses, e incluso en los enormes depósitos o tanques de agua. La publicidad exterior llega a un amplio y diverso mercado y, por consiguiente, es ideal para promover productos y servicios de conveniencia, así como para dirigir a los consumidores a los comercios locales.

Una de las principales ventajas de los exteriores sobre otros medios es que la frecuencia de exposición es muy alta y, no obstante, el grado de mezcolanza con los anuncios competidores es muy bajo. Este tipo de publicidad también tiene la capacidad de poder ajustarse a la medida de las necesidades locales de marketing. Por estas razones, los establecimientos locales de negocios (como

agencias de servicios y entretenimientos, hoteles y moteles, y tiendas detallistas y restaurantes) son los principales anunciantes en exteriores.

Dadas estas características, el presente trabajo considera oportuno incluir este tipo de publicidad en el plan de marketing para *Bicisport Sandi*. De tal manera que se procederá a incluir anuncios de los productos de *Sandi* en grandes carteles en el campo de fútbol local, se considera esta decisión porque se trata de un lugar donde se practica deporte, por lo que la mayoría del público expuesto al cartel será deportista, lo que hace que el anuncio llegue a posibles futuros clientes y así poder alcanzar el objetivo que tiene la publicidad, informar y persuadir al cliente para que se produzca la compra de sus productos. Además es un lugar al que todos los fines de semana acuden muchos espectadores, no solo de Ribadeo sino de todos los alrededores. En la siguiente figura se puede observar cómo quedaría un anuncio publicitario en el campo de fútbol local.

Figura 6.11. Anuncios en el campo de fútbol local.

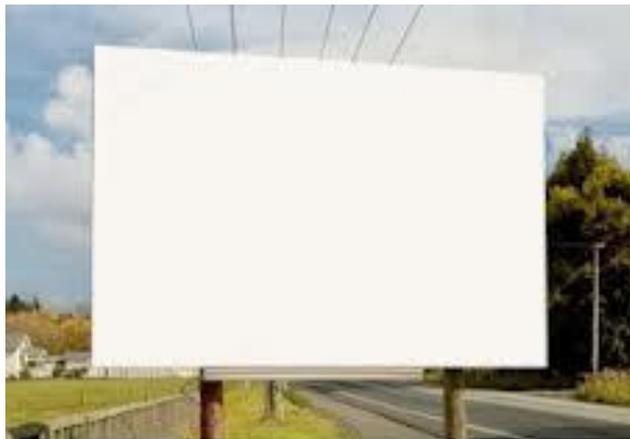


Fuente: <http://www.jntv.es>

Otra de las formas en la que se puede manifestar la publicidad la exterior es en amplias vayas publicitarias ubicadas en lugares estratégicos. En este caso, también se va a proceder a colocar dos vayas en Ribadeo donde se publicitará a *Bicisport Sandi*, la ubicación de estas vayas será en dos lugares de gran importancia dentro del pueblo, y son las siguientes. En primer lugar se colocará una de estas vayas enfrente a la estación de autobuses de Ribadeo, esta decisión se basa en que justo por esa calle es una de las entradas al pueblo, lo que hace que la gente que vaya a Ribadeo y entre por esa calle vea el anuncio de nuestra

compañía y además al ser enfrente de la estación hay un constante trasiego de personas que aumenta el público expuesto al anuncio, y por lo tanto aumenta la efectividad que la publicidad trata de alcanzar. El segundo anuncio se colocaría en la Calle Amador Fernandez, se trata de la otra calle por la que se produce la entrada al pueblo de Ribadeo y una calle que dá acceso al puerto(una de las zonas más turísticas), por lo tanto colocando en esa calle el anuncio de *Sandi* se llegaría a un elevado número de personas. La otra de las entradas al pueblo es precisamente la calle donde está ubicado el establecimiento, por lo tanto, con estas dos vayas estarían todas las entradas a Ribadeo cubiertas. En esta vaya publicitaria se incluiría a un hombre con cuerpo deportista montado en una bicicleta y a un niño pequeño en una bicicelta infantil también, luego se pondría el rótulo de *Bicisport Sandi* junto a su dirección y a su teléfono. Con este anuncio se llamaría la atención de dos públicos objetivos muy importantes para José Luis, por un lado a los padres y abuelos que estén buscando bicicletas para los más pequeños, y por otro lado a todos aquellos que estén buscando una bicicleta para poder practicar el ciclismo. En la siguiente figura se puede observar un ejemplo de vaya publicitaria ubicada en una entrada principal de un pueblo.

Figura 6.12. Ejemplo de Vaya publicitaria.



Fuente: <http://mercadeoypublicidad.com>

Estas dos acciones son las que se incluirían dentro de la publicidad en medios exteriores para *Bicisport Sandi*, ya que son aquellas medidas que se condieran más efectivas y más adecuadas para el pueblo donde está ubicada.

- 3. Prensa escrita:** la prensa escrita es el mas antiguo y uno de los mas importantes medios de comunicación de masas. Para la inmensa mayoría de los consumidores, sean o no sus lectores habituales, es el medio más respetado, quizás por su herencia histórica y su implicación política. La publicidad tiene en la prensa un medio indispensable, un soporte duradero y, en muchos casos diario , que permite al publicitario dirigirse a un público concreto. En los últimos años se ha producido un fenómeno de especialización de las revistas que permite a los anunciantes llevar su mensaje a grupos de población muy definidos. (http://tv_mav.cnice.mec.es). Además, la publicidad en prensa incluye a las campañas promocionales que utilizan medios escritos como periódicos y revistas. Dada esta información, este plan de marketing considera oportuno incluir anuncios de *Bicisport Sandi* en la prensa escrita, concretamente en los diarios locales y en una revista especializada en ciclismo. Respecto a los diarios locales, el anuncio se incluiría en la sección de “A Mariña” dentro del periódico de “La Voz de Galicia”, se trata de un periódico cuyo ámbito principal es Galicia pero que según la zona de la que se trate tiene diferentes ediciones, respecto a Ribadeo se incluye el apartado de “A Mariña”, que sería el espacio donde se procederá a incluir el anuncio de José Luis. Se selecciona este periódico porque según datos de OJD es el diario gallego con mayor difusión, 85.671 ejemplares en diciembre de 2014. A continuación aparecen los precios de publicidad que tiene dicha publiciacion, y una vez expuestos se procederá a elegir el más adecuado en relación calidad- coste para *Sandi*.

Figura 6.13. Coste de anuncios por palabras.

ANUNCIOS POR PALABRAS EN GENERAL	LUNES A SÁBADOS	DOMINGOS
SECCIONES 30, 31, 32, 33, 34		
Cada palabra (mínimo 10 palabras)	1,50 €	1,90 €
Cada módulo (máximo 3 mód. x 1col.)	185 €	241 €
RESTO DE SECCIONES		
Cada palabra (mínimo 10 palabras)	1,36 €	1,71 €
Cada módulo (máximo 3 mód. x 1col.)	160 €	211 €

Los anuncios por palabras destacados tienen un recargo de 5 € por anuncio

ANUNCIOS POR PALABRAS EN EDICIÓN	LUNES A SÁBADOS	DOMINGOS
SECCIONES 30, 31, 32, 33, 34		
Cada palabra (mínimo 10 palabras)	0,93 €	1,07 €
Cada módulo (máximo 3 mód. x 1col.)	86 €	126 €
RESTO DE SECCIONES		
Cada palabra (mínimo 10 palabras)	0,82 €	0,95 €
Cada módulo (máximo 3 mód. x 1col.)	76 €	110 €

Los anuncios por palabras destacados tendrán un recargo de 5€ por anuncio

Fuente: Tarifas de publicidad de LVdG 2015.

Figura 6.14. Anuncios Generales en “La Voz de A Mariña”.



ANUNCIOS GENERALES (COLOR)

	LUNES A SÁBADOS	DOMINGOS
Módulo	45 €	55 €
Media página	975 €	1.175 €
1 página	1.800 €	2.200 €

Fuente: Tarifas de publicidad de LVdG 2015.

Una vez expuestas las diferentes alternativas que “La Voz de Galicia” tiene para la edición de “A Mariña”, el presente trabajo descarta la posibilidad de utilizar anuncios por palabras, esto es así porque a pesar de que tiene un coste muy bajo, la efectividad del mismo también es muy baja, ya que pocas personas le prestan atención a este tipo de anuncios, además es un espacio muy poco acertado para llevar a cabo la publicidad del establecimiento. Por lo tanto el anuncio de José Luis se incluiría en los anuncios generales a color, además viendo el coste de los mismos y teniendo en cuenta que *Sandi* no cuenta con un elevado presupuesto, se pondría un anuncio de módulo durante todos los días de la semana. Este anuncio sería el mismo que se usa para la publicidad exterior, es decir, una foto de un hombre con cuerpo deportivo montado en una bicicleta de montaña y un niño montado en una bicicleta infantil, donde se incluiría el rótulo del establecimiento, la calle donde está ubicada la tienda y el teléfono de

contacto. Con estos anuncios se pretende llegar a un número elevado de potenciales clientes, para informarlos de la existencia del establecimiento y de los productos del mismo, persuadirlos para que realicen la compra y fidelizar a los clientes actuales a que sigan realizando sus compras en el mismo.

Respecto a las revistas, se condiera un medio escrito muy importante para anunciar el establecimiento de bicicletas y accesorios. Esto es así porque se trata de revistas especializadas en toda esta materia y que por lo tanto son compradas por personas interesadas en el tema y que son futuros clientes de los productos que José Luis oferta en su establecimiento. Una vez preguntadas a las principales librerías de Ribadeo sobre las revistas más vendidas dedicadas al ciclismo y analizadas las repuestas de las mismas, la revista “Ciclismo a Fondo” es la que tiene un mayor número de suscriptores y es la más vendida. Se trata de una revista mensual con toda la información para el ciclista de carretera que cuenta con datos prácticos sobre entretenimiento, salud y servicio. Acaba de cumplir 25 años, siendo la revista decana del sector de la bici en carretera. Entre sus principales virtudes se encuentra el rigor en la información ofrecida a los lectores, así como la calidad de sus imágenes y la presencia en todos los grandes premios y carreras principales del mundo. Se trata de una revista con periodicidad mensual, con un precio de 3.50€, y una tirada de 35.292 ejemplares según el OJD de julio 2013-julio 2014. (<http://www.ciclismoafondo.es/>). En el siguiente cuadro se pueden observar las tarifas que tiene Ciclismo a Fondo para los anuncios publicitarios.

Cuadro 6.2. Coste en euros de los anuncios en Ciclismo a Fondo.

FORMATO	COSTE EN EUROS	SANGRE(mm, ancho x alto)
Página	4.350	220 x 290
Doble página	8.700	440 x 290
Primera doble página	9.650	440 x 290
Contraportada	5.900	220 x 290
Interior de portada	5.350	220 x 290
Interior de contraportada	4.950	220x290
Primera página impar	5.200	220 x 290
Segunda página impar	4.980	220 x 290
Tercera página impar	4.750	220 x 290
Doble ½ página	5.400	440 x 141
½ página horizontal	2.700	220 x 141

Fuente: Elaboración propia en base a la información de www.ciclismoafondo.es

Una vez expuestas las tarifas que tiene la revista Ciclismo a Fondo para publicitar nuestro establecimiento y teniendo en cuenta el escaso presupuesto del mismo, el presente plan de marketing considera oportuno insertar un pequeño anuncio de ½ página en horizontal dado que es el más económico y el creer que tendrá una gran repercusión entre todos los lectores de la misma en Ribadeo, que son los clientes a los que dirige el anuncio. Además, otra vez más incluiría el mismo anuncio *que Bicisport Sandi* utiliza para publicitar el establecimiento en los medios exteriores y en el diario “La Voz de Galicia”.

- 4. Publicidad en internet:** Internet es el último medio de comunicación que se suma a la cultura de masas, actuando como fuente de información y vía de entretenimiento, compra, formación, creación de negocios, movilización social, etc. Ha provocado un aluvión de análisis, críticas y exageraciones sobre lo que podía provocar. La llamada revolución de internet es una aportación histórica de

los 90 basada en las nuevas tecnologías y llamada a quedarse para siempre, como antes lo han hecho cada uno de los medios masivos que se han planteado anteriormente. El desarrollo de este tipo de publicidad incluye los elementos de: texto, enlace, banner, web, weblog, blog, logo, anuncio, audio, vídeo y animación; teniendo como finalidad dar a conocer el producto al usuario que está en línea, por medio de estos formatos. Actualmente internet ocupa el séptimo lugar del ranking publicitario por volumen de negocio (Estudio Infodex de la Inversión Publicitaria en España 2004), con 74.6 millones de euros, el 1,3% de los medios convencionales, cifra que como en años anteriores registra un nuevo crecimiento. (www.mediapublicidad.es).

Teniendo esto en cuenta, la publicidad que se haría de nuestro establecimiento en internet sería a través de la página web, pero dado que actualmente *Bicisport Sandi* no tiene una página web el primer paso es contactar con varios diseñadores para que se encarguen de llevar a cabo la elaboración de la página web. La información que se les proporciona para que diseñen la página es la de los potenciales clientes que tiene *Sandi* y a los que debe ir dirigida la página; en esa página se incluirían todos los productos que José Luis tiene en su establecimiento (desde las bicicletas de montaña hasta los accesorios de las mismas) y los servicios post-venta que ofrece a los clientes(reparación de bicicletas, asesoramiento...) acompañados todos por una descripción de los mismos. Otro aspecto fundamental a incluir en la página web son los precios de tanto los productos como de los servicios, para que así los potenciales clientes tengan una referencia de lo que hay en el establecimiento y puedan comparar el precio con la competencia. En la página web, también se considera necesario incluir una breve descripción de la historia de la empresa para que los potenciales clientes tengan referencias de la compañía. Además debe ser una página de fácil navegación para que así los públicos de todas las edades puedan navegar por ella.

Teniendo todos estos datos en cuenta la página web podría tener el siguiente formato, el nombre de nuestra empresa *Bicisport Sandi* en grande en la parte superior de la página, añadir más abajo un menú horizontal donde se incluyan

diferentes alternativas que tiene el cliente, cada una de ellas con despleables, alternativas que son:

- El inicio de la página, donde se pondrían fotografías de gente en bicicleta, gente que podrían ser clientela, para que así futuros clientes sientan más cercanía hacia la empresa.
- Empresa, en este apartado se incluiría la historia e información relativa a *Bicisport Sandi* y a José Luis desde sus inicios hasta la actualidad.
- Catálogo, en este caso se desplegaría otro menú donde los navegantes podrían seleccionar concretamente el producto que están buscando.
- Contacto, es en este apartado donde se pondrían todos los datos de contacto de nuestra compañía. Datos que incluyen dirección del establecimiento, número de teléfono, dirección de correo electrónico, Facebook y Twitter de la compañía.

Dentro de la publicidad en internet y teniendo en cuenta el gran impacto que las redes sociales tienen hoy en día en la sociedad, este plan de marketing también considera oportuno crear una página de *Bicisport Sandi* en Facebook y en Twitter. Además, se podría incluir un acceso directo a estas dos redes sociales desde la página web del establecimiento. En estas páginas, lo que se haría es incluir información sobre los productos que tiene la empresa, las ofertas y promociones que ofrece, los nuevos productos que reciba. Todo esto hace que los clientes estén al día en todo lo relativo al negocio y además se trata de una herramienta muy eficaz y muy sencilla, que el propio José Luis podría administrar dedicándole menos de una hora al día a publicar todo este tipo de información.

5. **Publicidad en el Lugar de Venta (PLV):** se corresponde con un tipo de comunicación abundantemente utilizado por los anunciantes que distribuyen sus productos a través de puntos de venta. La “Publicidad en el Lugar de Venta” es una denominación aceptada por el mercado para referirse a los mensajes creados para ser emplazados en los comercios a los que acude el público a comprar. Se trata de mensajes persuasivos que no utilizan los medios masivos como

intermediarios ya que acuden directamente al momento en el que se toma la decisión y se adquiere el producto.

La gran ventaja de esta fórmula es precisamente su capacidad de influir gracias a estar presente durante la ejecución de la compra o la contratación del servicio. Al contrario que en la publicidad masiva y en el resto de formas de las acciones de publicidad, con algunas excepciones, no transcurre un tiempo indeterminado entre la recepción del mensaje y la compra del producto. En este periodo el público puede olvidar las ventajas, la oferta y hasta la marca o recibir otros mensajes más competitivos, por lo que siempre actúa en contra de la efectividad buscada.

La función del PLV es transmitir un mensaje persuasivo que atraiga a las personas que están en el comercio, se trata de la acción de un anunciante que comercializa su productos en el punto de venta en el que coloca su material de PLV. En este sentido, el material utilizado por el comercio para la señalización de los productos y calidades no es PLV. Este tipo de publicidad, que realizan tanto distribuidores como fabricantes, se manifiesta de las siguientes formas o elementos:

- ✓ Exhibidores o Expositores: se trata de muebles o estanterías diseñadas para mostrar productos o publicidad asociada a los mismos.
- ✓ Embalajes Presentadores: recipientes destinados a contener un conjunto de productos para su exhibición y venta al público.
- ✓ Displays: son pequeños soportes independientes de cartón, madera, tela, plástico, alambre, etc. y que pueden contener varios artículos. Se suelen colocar tanto en escaparates como dentro de la tienda.
- ✓ Megafonía Publicitaria: son los anuncios emitidos por el medio radiofónico de un punto de venta durante el horario comercial.
- ✓ Proyecciones Audiovisuales: constituido por las grabaciones publicitarias que se exhiben por medios audiovisuales en determinados lugares en el punto de venta.
- ✓ Cintas de Lineal y Bandejas: suelen utilizarse por los fabricantes para delimitar o "reservar" su espacio en el lineal.

- ✓ Carteles: Son el elemento básico y fundamental de la animación en el punto de venta. Pueden adoptar distintas formas. Uno de los elementos clave es su originalidad y su poder para llamar la atención. Tipos de Carteles:
 - *Colgantes*: Son carteles que cuelgan del techo del establecimiento. Se puede considerar la posibilidad de dotarlos de movimiento para conseguir captar mayor atención por parte de los clientes.
 - *Mástiles*: Son carteles que tiene como base el suelo del punto de venta.
 - *Indicadores*: Tienen como objetivo la señalización de una sección de productos. Es recomendable que se sitúen a una altura superior a las góndolas, en el sentido de circulación de los clientes y con la información en las dos caras del cartel.
 - *Cartel de Venta*: Se divide en 2 apartados: (1)Elemento de Parada (Stopper), que generalmente es de una palabra (alto, oferta, ocasión) cuya lectura tiene como propósito disminuir la velocidad del cliente en el establecimiento.(2)Cartel de Precio: los cuales para ser efectivos deben tener los números del precio grandes y de trazo grueso, figuras llamativas como flechas, fondos adecuados (blancos amarillos y colores pálidos por lo general).

(Fernandez Paez,M; 2014).

Una vez expuestas las diferentes alternativas que la PLV presenta, este plan de marketing considera incluir algunas de ellas en *Bicisport Sandi* con el objetivo de dar a conocer las diferentes marcas que se ofrecen en el establecimiento a los clientes. De tal forma que a lo largo de la tienda de José Luis se colgarían diferentes carteles del techo para publicitar las marcas que están disponibles en ella, tales como carteles de Conor y BH al ser los proveedores de las bicicletas que se ofrecen en el establecimiento. Además también se incluirán carteles de venta, que son fundamentales en cualquier establecimiento, y serán fundamentalmente para ofertar los accesorios de las bicicletas, donde predomina la marca “Massi”. Por otro lado se incluirán expositores, fundamentalmente para promocionar la ropa de ciclista y los zapatos, ya que son los artículos que más se

prestan a este tipo de publicidad. Por último, en el establecimiento también habrá embalajes promocionales, que serán los recipientes encargados de guardar las pequeñas piezas de accesorios que hay en la tienda, recipiente que mostrará la marca del contenido del mismo.

Todas estas medidas mencionadas hasta la actualidad constituyen la comunicación que *Bicisport Sandi* incluiría a través de la publicidad y con la que se pretende incrementar el volumen de ventas del establecimiento, la fidelización de los clientes actuales que tiene la compañía y lograr captar a nuevos clientes.

❖ VENTA PERSONAL

La venta personal es una herramienta del mix promocional (las otras son la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas) que consiste en una venta donde un determinado vendedor ofrece, promociona o vende un producto o servicio a un determinado consumidor individual de manera directa o personal (“cara a cara”). Se basa en una comunicación personal ya que va de una persona (el vendedor) a otra persona (el cliente potencial o comprador), a diferencia de por ejemplo la publicidad, que utiliza medios impersonales ya que va dirigida a varios consumidores a la vez. La venta personal es la forma más efectiva de vender un producto y de conseguir un cliente satisfecho con posibilidades de que pueda repetir la compra o recomendar el producto o la empresa a otros consumidores. (Artículo de Thompson, I; 2006).

Teniendo en cuenta las características positivas que presenta la venta personal y que el principal inconveniente que suele tener esta técnica es el elevado coste de formar adecuadamente al personal para que tenga amplios conocimientos del producto o servicio que va a vender, este plan de marketing considera oportuno poner en práctica algunas de las técnicas de la venta personal. Esta decisión está basada en que José Luis goza de unos amplios y excelentes conocimientos en todo lo relacionado a su negocio, es decir, a todos sus productos, por lo que el coste de formación sería nulo al ser él mismo el que se dedicaría a proporcionar este tipo de información a los potenciales clientes.

Por lo tanto, en *Bicisport Sandi* la venta personal que se haría procedería de la siguiente forma, cada vez que entra en el establecimiento un cliente se debe aplicar esta técnica de venta personal. Técnica que consiste en preguntar a cada cliente concretamente lo que está buscando, para posteriormente ofrecerle toda la información correspondiente al producto, además también se le proporcionará a cada cliente una descripción detallada con toda la información posible a cerca de los servicios que *Bicisport Sandi* proporciona a sus clientes. Todo esto forma un proceso en el que se pueden detectar tres fases:

- 1. Preparación:** constituye el primer contacto con el cliente en el que define lo que está buscando y lo que necesita.
- 2. Argumentación:** en esta etapa lo que se hace es proporcionarle al cliente toda la información acerca de los productos o servicios que está buscando. Además en esta fase se puede ofrecer una prueba o demostración para que pueda comprobar las características del mismo. En el caso de *Bicisport Sandi*, se puede permitir al potencial cliente que pruebe la bicicleta en el exterior del local, o que vaya a los probadores a ver si la ropa ciclista es de su talla y le sienta bien.
- 3. Transacción:** esta última etapa se produce con el cierre de la venta, cuando después de todo este proceso el cliente ejecuta la compra. Ahora bien, también se incluye el seguimiento de la compra, tal como la garantía de los productos y la reparación de los mismos. Esta última acción es fundamental para lograr la fidelización de los clientes y que empiecen una comunicación “boca-oído”, muy importante en un pequeño pueblo como Ribadeo ya que si los actuales clientes hablan bien de “Sandi” a sus conocidos, esto fomenta el que en un futuro éstos decidan acudir al establecimiento a realizar sus compras.

Esta técnica permite buscar y encontrar potenciales clientes para el establecimiento, posteriormente con la segunda de las etapas se convierte a los clientes potenciales en consumidores de *Sandi* y así se asegura un elevado grado de satisfacción para estos consumidores. Con la puesta en marcha de todas estas medidas, lo que se pretende es ofrecer al cliente un servicio de venta personalizado logrando establecer y mantener con él una relación duradera.

❖ PROMOCIÓN DE VENTAS

La promoción de ventas es un conjunto de instrumentos que ofrecen incentivos, generalmente a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente la compra de determinados productos o servicios por parte de los consumidores. Se trata de una herramienta del mix de comunicación que en ocasiones se emplea como complemento de la publicidad y las ventas personales; de tal manera, que la mezcla comunicacional resulte mucho más efectiva. Es decir, que mientras la publicidad y las ventas personales dan las razones por las que se debe comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece los motivos por los que se debe comprar lo antes posible.

Existen diferentes tipos de promociones, dirigidas a distribuidores, a prescriptores...pero la promoción de ventas que realmente importa en el presente trabajo es aquella dirigida a los consumidores. Ahora bien, dentro de esta categoría existen multitud de posibilidades, de las cuales se van a aplicar en *Bicisport Sandi* las que se pueden observar a continuación:

1. Descuento inmediato en el precio de venta del producto (PVP), se trata de una promoción muy simple y atractiva que consiste en reducir el precio del producto que el cliente está adquiriendo o, incluso, aceptar un producto antiguo como pago de parte del nuevo. En este caso, José Luis puede aceptar de sus clientes la antigua bicicleta (siempre que esté en buenas condiciones) y utilizarla para descontar una parte del precio de los productos que el cliente está adquiriendo. Esta técnica puede ser muy atractiva para los clientes, ya que en la mayoría de las ocasiones cuando se adquiere una bicicleta nueva, la anterior queda en casa sin darle ningún uso. Por lo tanto con este mecanismo se permite a los clientes obtener un descuento y que así tengan que desembolsar menos dinero en el momento de la compra. Además, en determinadas épocas del año en las que las ventas son más “flojas” se puede aplicar un pequeño descuento en determinados productos del establecimiento para fomentar la venta de los mismos.
2. Cupón de descuento: se trata de un cupón que se debe entregar en el establecimiento y que permite descontar una pequeña cantidad del total de la compra realizada por el cliente. Como ya se ha comunicado anteriormente, *Bicisport Sandi* realizará publicidad a través de la prensa escrita, concretamente

en “La Voz de Galicia” y en la revista “Ciclismo a Fondo”. Por lo tanto, se considera oportuno que los cupones de descuento que se vayan a aplicar se distribuyan precisamente a través de estos medios. Ahora bien, la distribución de los mismos se hará dos veces al mes, y el funcionamiento será un cupón de descuento de 15€ para compras superiores a 50€ en *Sandi*.

3. Vale de descuento: en este caso, lo que José Luis hará es cada vez que los consumidores hagan una compra superior a 100€ en el establecimiento, tendrán un vale de descuento de 5€ en la próxima compra, vales que se pueden acumular. Esta es una técnica muy empleada por los distribuidores ya que fomenta la fidelización de los clientes al tener que realizar otra compra en *Bicisport Sandi* para poder aplicar el vale.
4. Prima diferida y muestra de producto: se trata de un mecanismo en el que entrega al cliente un regalo a cambio de varias pruebas de compra, se trata de una herramienta muy efectiva en cuando a lograr la fidelización de los clientes. La aplicación de esta herramienta que se hará en *Bicisport Sandi* es la de entregar un candado y un botellín gratis cada vez que un consumidor adquiera una bicicleta en el establecimiento. En lo referente a la muestra gratuita, lo que José Luis hará en su negocio es entregar a sus clientes siempre que pueda muestras de productos. Ahora bien, dado el tipo de productos disponibles en el establecimiento, las muestras serán de accesorios. Por ejemplo, muestras de aceite de engrasado, de nuevos modelos de parches,...
5. Juegos promocionales: se trata de aquellos juegos en los que es el azar el que determina el ganador del mismo, de tal manera que la posibilidad de ganar es directamente proporcional al número de participantes. En *Bicisport Sandi* el juego promocional será el de un sortero entre todos los clientes de un par de productos accesorios a la bicicleta. El mecanismo del juego será el siguiente: a cada consumidor se le entregará una tarjeta en la que consta un número; al cabo de un par de meses se procederá en el propio establecimiento al sorteo del premio, sorteo que será llevado a cabo por una mano inocente. El cliente que sea propietario del número elegido será el ganador de un casco, unas gafas de sol, un candado y un botellín. Con esta técnica lo que se hace es promover la compra de los productos de *Sandi* al mismo tiempo que se premia la fidelidad de los clientes.(Geoffrey Randall; 2003).

Todas estas medidas mencionadas anteriormente constituyen las medidas de promoción de ventas que José Luis llevará a cabo en su establecimiento y que le permitirán alcanzar el objetivo fijado y llevar a cabo la fidelización de sus clientes actuales al mismo tiempo que le permite captar la atención de potenciales clientes.

❖ **MARKETING DIRECTO**

El marketing directo consiste en la utilización de canales de comunicación directos hacia el consumidor final para ponerse en contacto y entregar bienes y servicios a los clientes sin la necesidad de utilizar intermediarios de marketing. Estos canales incluyen el correo directo, los catálogos, el telemarketing, el fax, la televisión interactiva, los quioscos, el correo electrónico y páginas web y dispositivos móviles de comunicación. Por lo tanto se puede observar que no busca dirigirse a la totalidad del mercado, sino a una serie determinada de clientes potenciales (por lo que uno de sus elementos básicos es la utilización de bases de datos), lo que permite establecer un sistema de comunicación con el público objetivo al mismo tiempo que permite una retroalimentación medible.

Una vez expuestas las características fundamentales del marketing directo, el siguiente paso es detallar cuales serán las técnicas que se llevarán a cabo en *Bicisport Sandi*. Antes de comenzar es necesario tener en cuenta que no es un establecimiento de grandes dimensiones, por lo que no se pueden poner en marcha todos los canales que incluye el marketing directo, se ejecutarán aquellos que sean accesibles para José Luis y que permitan alcanzar los objetivos fijados. Estos medios que sí se pondrán en marcha en el establecimiento de Ribadeo son los siguientes:

- 1. Por correo electrónico:** se trata de utilizar el correo electrónico para enviar una oferta concreta, un anuncio o cualquier otro elemento de información a una persona determinada. La principal ventaja es que permite seleccionar el mercado objetivo, personalizar el correo y medir los resultados con gran rapidez. En este caso José Luis lo que hará es solicitar a sus clientes, en el momento de la venta, su dirección de correo electrónico para así poder generar un archivo con sus correos. Una vez que tiene ese archivo, lo que hará es utilizar el ordenador de la empresa (en aquellos momentos en los que tenga disponibilidad al no tener

mucho trabajo que hacer) y enviar a estos clientes un correo agradeciéndole su fidelidad al establecimiento al mismo tiempo que los informa de las nuevas ofertas disponibles en el establecimiento animándolos así a que se pasen por él para echar una ojeada.

- 2. Por teléfono:** en este caso no se trata de contactar uno a uno vía telefónica con los clientes, ya que se considera que repercutirá negativamente entre los clientes al considerar éstos que se les acosa con las llamadas o incluso pueden pensar que es una pérdida de tiempo. Por ello lo que se hará a través del teléfono es un servicio de atención al cliente y apoyo técnico, con lo que se procederá a dar a los clientes respuestas a preguntas técnicas y de servicio. Para poner en marcha este servicio lo que se hace es facilitar a cada cliente la tarjeta de *Bicisport Sandi* donde consta el teléfono fijo del establecimiento y el móvil del propietario para casos de emergencia. Se condiera que este método de marketing directo va a ser muy valorado por los consumidores, ya que son pocos los establecimientos que ofrecen un teléfono móvil para que los clientes puedan llamar en cualquier momento en caso de emergencia con el producto adquirido en el mismo.

Estas dos herramientas son las que se pondrán en marcha en *Bicisport Sandi* respecto al marketing directo porque el resto de ellas, como la utilización de la televisión o el envío de catálogos a los clientes se considera muy costosa para el caso de José Luis.

❖ RELACIONES PÚBLICAS

Se trata del último elemento a tener en cuenta dentro de la política de comunicación de *Bicisport Sandi* y se define como aquel conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa con el fin genérico de mantener o proteger la imagen de la propia empresa y, en general, favorecer las relaciones de la empresa con todos los elementos de su entorno.

Existen varios tipos de relaciones públicas, pero dado que *Sandi* no tiene empleados, en el presente trabajo se procederá a explicar cómo poner en marcha en el establecimiento

unas relaciones públicas externas, que son aquellas dirigidas a públicos ajenos a la compañía, tales como proveedores, clientes, comunidad, medios de comunicación...

Las actividades que se pondrán en marcha son las siguientes:

- 1. Publicity:** la American Marketing Association (1960) la define como “estimulación impersonal de la demanda de un producto, servicio o idea por medio de noticias comercialmente relevantes difundidas por los medios de comunicación de masas y no pagadas directamente por el promotor”. En este caso lo que hará José Luis es tratar de generar noticias acerca de su establecimiento para que los medios de comunicación locales se hagan eco de las mismas para promocionar el mismo. Por ello lo que debe hacer es siempre que tenga un producto nuevo de gran interés entre el público objetivo llamar a los medios de comunicación locales, tales como La Voz de A Mariña, y los radios de Ribadeo, para que den a conocer la noticia al mismo tiempo que publicitan a *Bicisport Sandi*, dándolo a conocer entre los habitantes del pueblo.
- 2. Patrocinio:** se trata de actividades que permiten asociar la empresa utilizando un acontecimiento atractivo para un público objetivo determinado. De tal manera que se caracteriza por la aportación por parte de la compañía de dinero o material a una actividad de interés público; a cambio la empresa obtiene un beneficio en términos de publicidad y/o de imagen. En este caso lo que hará José Luis es patrocinar determinados eventos deportivos que tienen lugar en Ribadeo. En primer lugar, todos los años los alumnos de cuarto de E.S.O. del instituto local llevan acabo un torneo de fútbol sala para recaudar dinero para su excursión de fin de curso, por lo tanto lo que se hará es ponerse en contacto con estos alumnos y ofrecerles el pago de su equipación a cambio de que aparezca el logotipo de *Bicisport Sandi*, el número de contacto y la dirección del establecimiento en esta equipación; además también se pueden colocar carteles de *Bicisport Sandi* en el polideportivo donde se llevará a cabo el torneo. Con esta técnica lo que se hace es dar a conocer el establecimiento entre multitud del público objetivo de José Luis, ya que en este evento no sólo estarán presentes los adolescentes (público muy importante para *Sandi*), sino que también acudirán los profesores del centro y los padres de muchos de estos alumnos.

Además en segundo lugar cabe decir que en el pueblo existe un club de ciclismo que organiza todos los fines de semana salidas en bicicleta entre sus socios, lo que se propone es hablar con el encargado del club y proponerle patrocinar al club proporcionándole material que necesiten para las salidas a cambio de que ellos hagan publicidad del establecimiento tanto en su equipación como en aquellos carteles donde dan a conocer la ruta que se va a realizar, de tal manera que en los carteles aparezca que dicha ruta ha sido patrocinada por *Bicisport Sandi*, acompañado del logotipo, eslogan y teléfono de la compañía. En este caso se llega a un público objetivo distinto pero igualmente importante, ya que con este patrocinio lo que se hace es dar a conocer el establecimiento entre personas expertas en ciclismo y que consumen productos de excelente calidad para poder llevar a cabo sus salidas, con lo cual se trata de un público muy importante para *Sandi*. En tercer lugar también se considera incluir carteles de *Bicisport Sandi* en el campo de fútbol local donde todos los fines de semana se desarrollan partidos, de tal manera que se da a conocer el establecimiento entre una multitud de posibles clientes, no sólo de Ribadeo sino también de pueblos cercanos, ya que los partidos son entre equipos de la zona. Además se llega a públicos de diferentes edades y diferentes características, con lo cual es una técnica de patrocinio muy importante para José Luis.

- 3. Ferias:** en esta caso en las ferias lo que se puede conseguir es contactar con clientes y público en general para dar a conocer los productos y servicios de *Bicisport Sandi*, además del apoyo que se puede obtener de los medios de comunicación. Este trabajo considera oportuno la participación en este tipo de ferias ya que permiten presentar la empresa a los potenciales consumidores, permiten contactar con un elevado número de clientes en poco tiempo y adaptarse a las características de cada uno de los clientes. Mientras que los únicos costes en los que hay que incurrir es el del pago del stand. En este sentido, todos los veranos se produce una feria en Vegadeo (pueblo vecino de Ribadeo), por lo que se propone a José Luis que asista a la misma para dar a conocer sus productos y servicios.

- 4. Eventos:** en este caso se trata de que la empresa participe en cualquier tipo de evento social, tales como estrenos de películas, celebraciones...para que repercuta positivamente en la mejora de su imagen entre los distintos públicos. En este caso no se puede hablar de un evento concreto porque éstos dependen del momento y de producen de forma eventua, no es algo programado con mucha antelación, pero lo que se trata en este punto es de que *Bicisport Sandi* esté al día en cuanto a la existencia de este tipo de eventos y que siempre que pueda participe en ellos. La participación consiste en que aparezca el logotipo del establecimiento, dirección y teléfono de contacto en estos eventos para que todos los asistentes tengan el conocimiento de la existencia de la tienda y que acudan a él siempre que quieran adquirir este tipo de productos o servicios.

Con estas cuatro medidas se dan por finalizadas las actividades de relaciones públicas externas que serán llevadas a cabo por *Bicisport Sandi* para dar a conocer los productos y servicios de la compañía entre los diferentes públicos objetivos y así mejorar la imagen de la propia compañía.

Además, también se da por finalizado el apartado relativo a la política de comunicación de la empresa, que como ya se ha explicado consta de diferentes actividades de publicidad, venta personal, promoción de ventas, marketing directo y relaciones públicas. Con todas estas medidas se trata de informar a los clientes de la existencia de *Bicisport Sandi* y de sus productos y servicios, persuadirlos para que lleven a cabo sus compras en este establecimiento y recordarles a lo largo del tiempo la empresa para que siempre la tengan en mente y acudan a ella en el momento de realizar sus compras.

6.4. Análisis de la política de distribución

La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesario el transporte de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta el consumidor; esta función se conoce con el nombre de distribución. La distribución consiste en un conjunto de tareas y operaciones necesarias, para llevar los productos acabados desde el lugar de producción a los diferentes lugares

de venta de los mismos. Permite que el producto se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para ser adquirido por el consumidor.

Los canales de distribución son los diferentes caminos y etapas que siguen los productos desde el fabricante hasta el consumidor o usuario industrial, sin experimentar ninguna transformación importante en este recorrido.

Si se observa el canal de distribución en el que se encuentra *Bicisport Sandi* (figura 6.15.), se puede comprobar que se trata de un canal indirecto, en el cual existe un intermediario entre el fabricante y el consumidor final, *Bicisport Sandi*. Al igual que otros competidores, el abastecimiento de productos se realiza normalmente a escala de nacional. Este ámbito geográfico nacional se debe a que el consumidor español escoge prioritariamente en sus compras productos de origen nacional.

Figura 6.15. Canal de distribución de *Bicisport Sandi*.



Fuente: Elaboración propia.

Como ya se ha comentado con anterioridad, *Bicisport Sandi* tiene la función de intermediario dentro de este canal de distribución de bicicletas. Ahora bien, existen diferentes tipos de intermediarios, pero José Luis es un intermediario minorista, también conocido como detallista. Esto significa que es un intermediario que realiza sus ventas al por menor, es decir, a consumidores finales. Por lo tanto, al ser un intermediario entre sus proveedores y el cliente final realiza una serie de funciones muy importantes dentro de este canal expuesto en la figura 6.15. Estas funciones son:

- ✓ Permite a sus proveedores reducir el número de contactos necesarios para llegar al cliente, tan sólo con venderle a José Luis sus productos, éste hará que lleguen en las mejores condiciones a los consumidores.

- ✓ Facilita la compra a los consumidores ya que permite acondicionar mejor los productos y su concentración junto a otros productos para hacer más fácil la compra de los mismos.
- ✓ Como ya se ha mencionado en la política de comunicación, *Bicisport Sandi* realiza actividades de publicidad y promoción. Por lo tanto, José Luis por sí mismo o incluso con la colaboración de algún proveedor lleva a cabo actividades de promoción en el punto de venta y merchandising, actividad muy valorada por los consumidores y por los propios fabricantes(ya que en muchos casos se ahorran tener que hacer ellos mismos este tipo de actividades).
- ✓ En algunos casos, José Luis ayuda a los fabricantes a solucionar el problema que tienen derivado de la regularidad de la producción y la irregularidad del consumo. Lo que hace José Luis en su establecimiento como intermediario es mantener almacenada parte de las existencias de sus proveedores.
- ✓ *Bicisport Sandi* como intermediario presta a los clientes servicios adicionales a los de la venta del producto, servicios como asesoramiento, garantía, mantenimiento, recogida de productos usados...

En este canal de distribución, José Luis es el encargado de llevar a cabo la totalidad de las negociaciones con los proveedores y fabricantes, lo que ha hecho que el poder de negociación de los distribuidores aumente considerablemente sobre el de los productores o fabricantes. Existen factores como la disponibilidad de fuentes alternativas de oferta o de integración vertical; o el grado de dependencia con los proveedores con los que negocia, que le otorgan al distribuidor un mayor poder de negociación.

Respecto al grado de dependencia relativa, hay que considerar si para *Sandi* la relación con ese fabricante específico tiene una importancia considerable o no. Si José Luis considera que la relación no es de una importancia relevante, tendrá cierto poder en la negociación, que será todavía mayor si dicha relación sí es importante para el fabricante o proveedor. Sin embargo, existen relaciones con ciertos proveedores (caso de Conor, al ser la marca más conocida por el público objetivo en el pueblo) que resultan de suma

importancia, ya que José Luis no se puede permitir el hecho de no tener esos productos entre su surtido. En estos casos se pierde poder de negociación y muchas veces se tiene que adaptar a las condiciones que les establece el fabricante.

A pesar de todo esto, desde hace años *Bicisport Sandi* ha establecido una política de cooperación con sus productores y fabricantes nacionales, intentando difundir y dar a conocer productos locales y regionales. Además, José Luis analiza mucho a sus proveedores y les solocita a todos ellos a firmar unos Códigos de Ética comercial basados en los principios de la Organización Internacional del Trabajo que, entre otras cosas, recoge el rechazo del uso de trabajo infantil, trabajos forzosos y discriminación por raza.

Por otro lado, una vez finalizadas las negociaciones entre José Luis y los proveedores, los productos son trasladados por lo general al propio establecimiento, una vez allí es el propio dueño el que analiza la mercancía y desde que comprueba que está en perfectas condiciones se coloca en el establecimiento para su venta.

Otro aspecto importante a considerar dentro de la política de distribución es la gestión de los stocks. Dado que *Bicisport Sandi* es un pequeño establecimiento, no es una labor complicada pero aún así es necesario tener un buen sistema y prestarle la atención necesaria para estar siempre al día de los productos que hay y solicitarlos en el momentos adecuado para que llegen al establecimiento en el momento preciso. Un vez dicho esto, el sistema de José Luis es muy sencillo:

- ✓ Casi toda la mercancía está expuesta en el establecimiento (no toda porque hay una pequeña parte que siempre está en el almacén a modo de stock para garantizar al cliente siempre el producto que necesita), por lo que resulta sencillo saber el número exacto de cada producto con el que cuenta *Sandi*.
- ✓ Dada la amplia experiencia de José Luis en el sector, sabe exactamente el número de productos que debe de tener de cada clase antes de iniciar el pedido y el número de días que tarda en llegar la mercancía. Cuando quede el número establecido del producto, el propietario procederá a solicitar la mercancía a sus proveedores, garantizándose así que el establecimiento tiene los productos necesarios para satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes.

Por lo tanto, con este proceso se garantiza que en el propio establecimiento haya en todo momento la cantidad y el tipo de producto necesario para que José Luis logre alcanzar los objetivos marcados y poder así satisfacer la necesidades y deseos de sus clientes. Además, con este proceso se termina de definir como es la política de distribución en *Bicisport Sandi* y que permite hacer llegar los productos desde el fabricante al consumidor final.

7. **PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING**

En el presente apartado se va a proceder a realizar el presupuesto necesario para llevar a cabo el plan de marketing que se propone. Para empezar es necesario decir que un presupuesto es una estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de resultados a obtener por una organización en un periodo determinado. Es el cálculo aproximado de los ingresos y gastos que se obtendrán tras la realización de la actividad.

El presupuesto de Marketing consiste en detallar los recursos económicos que serán necesarios para ejecutar las acciones que se proponen en las diferentes políticas comerciales.

Es necesario la elaboración de este presupuesto porque sirve para varios propósitos, como son:

- ✓ Asegurar que las actividades de la empresa vayan acorde con el plan estratégico corporativo.
- ✓ Proporcionar una guía para todas las actividades de marketing de la empresa.
- ✓ Ayuda para que los recursos concuerden con los objetivos de Marketing.
- ✓ Crea un proceso para evaluar los resultados reales en comparación con los esperados.

Teniendo en cuenta la información detallada en el apartado relativo a las políticas comerciales de *Bicisport Sandi*, a continuación se procederá a realizar el presupuesto necesario para poder poner en marcha el plan de marketing que el presente trabajo propone a José Luis para relanzar la compañía y poder alcanzar los objetivos marcados.

Cuadro 7.1. Presupuesto de marketing para Bicisport Sandi (en €).

CONCEPTO	VALOR
POLÍTICA DE PRODUCTO	
Bicicletas Eléctricas (2 Uds)	1940
Bicicletas Plegables (2 Unds)	680
Bicicletas para Discapacitados (1 Ud)	1290
POLÍTICAS DE PRECIO	
Estudio de Mercado	250
POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN	
Presupuesto de gestión de inventarios	100
POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	
Radio	737
Publicidad Exterior	790
Prensa Escrita	3025
Publicidad en Internet	300
Publicidad en el Lugar de Venta	100
Venta Personal	0
Promoción de ventas	150
Marketing Directo	0
Relaciones Públicas	400
TOTAL	9762

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, una vez expuesto y analizado el presupuesto que *Bicisport Sandi* necesita para poder poner en marcha el plan de marketing propuesto en el presente trabajo, el siguiente paso es analizar las ventas que se preveen gracias a la implantación del mismo en la empresa.

Como ya se ha comentado, el objetivo de este plan de marketing es lograr alcanzar los objetivos que *Bicisport Sandi* tiene marcados y adaptarse a los continuos cambios que se están produciendo en el mercado. Por lo tanto, con los cambios y mejoras que se proponen a José Luis, puede lograr incrementar sus ventas notablemente al aumentar la comunicación de la empresa y al ofertar unos productos que se adaptan específicamente a las necesidades de sus clientes. Con estos cambios, se puede lograr incrementar hasta

en un 40% las ventas de la empresa, esto es así porque los cambios le permiten acceder a nuevos clientes, lograr una mejor relación con sus proveedores le permite reducir costes y hacer promociones a sus clientes...

Por lo tanto, en este apartado se ha detallado cuál es el presupuesto que *Bicisport Sandi* necesita para poner en marcha el plan de marketing y también se expone el incremento en las ventas anuales de la compañía que supone la aplicación de todas las medidas propuestas.

8. CONCLUSIONES

Por último, para finalizar el presente trabajo es necesario exponer las conclusiones a las que se llegan una vez analizado el trabajo en su totalidad.

La industria del ciclismo presenta los patrones de una industria que aún tiene un largo camino hacia la consolidación y maduración. Además, teniendo en cuenta las características del mismo y la cantidad de competidores existentes la mejor estrategia que una empresa de distribución puede llevar a cabo es la de la diferenciación. Estrategia que *Bicisport Sandi* está llevando a cabo destacando sobre la competencia por el amplio surtido y la elevada calidad de los productos que ofrece a sus clientes. Para lograr esta diferenciación en el mercado, se propone a José Luis que incorpore a su surtido de productos tres nuevas variedades de bicicletas que le permitirán llegar a una mayor parte de la población. En esta línea, los productos más destacables son la bicicleta para las personas con discapacidades y la bicicleta eléctrica, cada vez más demandada entre la población.

En el análisis realizado en este trabajo sobre el sector se ha podido analizar que a la hora de hablar de los vendedores de las bicicletas y accesorios, que son los que tienen un contacto directo con el cliente, resulta imprescindible tener la confianza de los mismos. Ahora bien, para lograr esta confianza es necesario enfocar los esfuerzos en la calidad del producto y del servicio, la transparencia en la información.. Todo ello permite lograr desarrollar unas relaciones a largo plazo con los clientes, es decir, se logra obtener la fidelización de los clientes. En este sentido, el presente trabajo se propone a José Luis que realice investigaciones de mercado que le permitan fijar unos precios adecuados a la competencia existente en el pueblo y que ayudará a lograr fidelizar a los clientes al tener un precio adecuado a la calidad del producto ofertado y fijado teniendo en cuenta las características de la competencia.

En un mundo globalizado como el actual, en el que todo el mundo está “conectado a Internet” resulta imprescindible estar presente en la red. Por ello, se propone a *Bicisport Sandi* que cree perfiles del establecimiento en las diferentes redes sociales, lo que le permitirá llegar a la gran mayoría de la población para dar a conocer los nuevos

productos disponibles en la tienda, las promociones que existen en ese momento... También se propone crear una página web de *Bicisport Sandi* donde el propietario muestra la variedad de productos que están disponibles para el cliente, con una breve descripción de los mismos y el precio. Todos estos medios de darse a conocer en la red permiten a la compañía dar a conocer el establecimiento, la ubicación de la tienda y el teléfono de contacto para cualquier tipo de información que necesiten los clientes o dudas. Por otro lado, son una herramienta muy importante para conocer las opiniones que los consumidores tienen acerca de *Bicisport Sandi*, lo que le permite a la propia compañía realizar mejoras y así poder adaptarse a las necesidades y deseos de sus clientes actuales y de los potenciales.

Por último, dada la cantidad de productos que se manejan en este negocio, resulta necesario llevar a cabo un control exhaustivo de los productos y de la distribución de la misma, para lo que hay que llevar a cabo una buena gestión del stock disponible. Con esta finalidad, en el presente trabajo se propone a José Luis que realice un exhaustivo análisis de los proveedores que le suministren la mercancía con el objetivo de tener las mejores condiciones de pago y de plazos de entrega. Además es el propio dueño de la tienda el que, en base a su amplio conocimiento y experiencia en el sector, realiza el control de inventarios y realiza los pedidos de productos en el momento adecuado para garantizar que la tienda va a estar surtida en todo momento de los productos necesarios.

Todos estos cambios que se proponen en el presente plan de marketing le permitirán a *Bicisport Sandi* alcanzar los objetivos marcados y garantizar la supervivencia de la empresa en el mercado. Además con estos cambios la empresa será capaz de adaptarse a las nuevas características del mercado y así poder satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

9.BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Marcas y Bicicletas de España, (2013): “Cifras sector ciclismo 2013”.
- Casado Diaz, Anabelen (2014): “Decisiones sobre comunicación: la publicidad”.
- Fernandez Paez,Miguel (2014): “La publicidad en el punto de venta”.
- Fernandez Sánchez, E. y Junquera Cimadevilla B., (2013): “Iniciación a los recursos humanos”.Septem ediciones.
- Geoffrey Randall, (2003): “Principios de Marketing”. International Thomson Editores.
- Instituto Nacional de Estadística, (2014): “España en Cifras 2014”.
- Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, (2002): “Marketing”. Internarional Thomson editores.
- Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales.
- Ley 7/1996 de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
- Nuria García, (2014): “Estrategias de fijación de precios” y “Decisiones de comunicación: el mix de la comunicación”.
- Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, (2004): “Fundamentos de Marketing”. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Thompson, I. (2006): “Las ventas personales”.
- Vázquez Casielles, R., Santos Vijande M.L. y Sanzo Pérez, M.J., (1998): “Estrategias de Marketing para Mercados Industriales: Producto y Distribución”. Editorial Civitas.
- Vázquez Casielles, R.; Trespalacios Gutiérrez, J. A. y Rodríguez-del Bosque, I. A. (2005), cap. 12: “Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales”. Thomson Civitas, Madrid, cuarta edición.
- Ventura, J. (2008): “Análisis Estratégico de la Empresa”. Editorial Paraninfo.
- Decreto Ley 20/2012 de junio de 2012, de Horarios Comerciales.

Fuentes electrónicas:

<http://mercadeoypublicidad.com>

www.bikezona.com/bicicletas/conor-egreen

www.melillaconbici.com

www.adaptado.es

www.anuncios-radio.com

http://tv_mav.cnice.mec.es

www.ciclismoafondo.es

www.mediapublicidad.es

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

<http://www.conorbikes.com/>

<http://www.bhbikes.com/>

<http://www.decathlon.es/>

<http://www.eroski.es/>

<http://www.casamasferrer.com/>

<http://www.lavozdegalicia.es/>

<http://www.magrama.gob.es/es/>