



Universidad
Politécnica
de Cartagena



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
EMPRESA

U P C T

Análisis y Desarrollo Estratégico de una Pequeña Empresa

Gonzalo Mata Alonso

Curso 2016/2017

Directores:

David Cegarra Leiva

Noelia Sánchez Casado

Trabajo de Fin de Grado para la obtención del título de Graduado
en Administración y Dirección de Empresas

Índice

1. Introducción.....	2
2. Análisis interno de la empresa	3
3. Análisis del entorno	7
3.1. Análisis empleando la metodología PEST	8
3.2. Análisis específico: las 5 Fuerzas Competitivas de Porter	16
4. Análisis DAFO.....	22
5. Definición y desarrollo de la estrategia: el plan de marketing	25
5.1. Producto	26
5.2. Precio.....	27
5.3. Distribución	27
5.4. Comunicación	29
5.4.1. Publicidad	29
5.4.2. Relaciones públicas	31
5.4.3. Promoción de ventas	31
5.4.4. Marketing online	32
5.5. Presupuesto	34
5.6. Seguimiento y control.....	35
Conclusión y limitaciones del trabajo.....	36
Bibliografía.....	38
Anexos	41

1. Introducción

El objetivo de este trabajo es aplicar un proceso de dirección estratégica en una pequeña empresa con el objetivo de establecer una estrategia que le permita mejorar su competitividad.

En primer lugar se visitó la empresa y se procedió a concertar una reunión con su propietario para realizar un análisis interno del negocio y conocerlo desde dentro tomando referencias básicas de éste. El proceso se inicia con la definición de la misión y visión de la empresa para, a continuación, establecer el objetivo estratégico. Posteriormente se realiza un análisis del entorno para conocer mejor los aspectos que rodean a la empresa y poder ahondar en ellos; para ello se aplica la metodología PEST y el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter. Una vez realizados ambos análisis, se plantea un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) para poder considerar qué aspectos son los más ventajosos o desfavorables con los que cuenta la empresa.

Se tiene que tener en cuenta:

La **visión** define lo que se quiere alcanzar en un futuro planificando la imagen de futuro que se pretende alcanzar. En este caso, “ser referente para el público de Cartagena, cubriendo las necesidades de los clientes”.

La **misión** debe ser clara y concisa y reflejar fielmente el propósito de la empresa, dirigido al cliente. El taller puede definirse como “reparación y venta de bicicletas y artículos relacionados, con una atención al cliente personalizada y una calidad de servicio excelente”.

Los **valores** representan las convicciones que llevarán al éxito, teniendo en cuenta presente y futuro. Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. (Morrisey, 1995).

Entre otros podemos destacar: la orientación al cliente, la ética profesional, la integridad, la responsabilidad social, los productos, etc.

Análisis y desarrollo estratégico de una pequeña empresa.

El **objetivo estratégico** se centrará en incrementar los beneficios de la empresa. Para ello se han realizado diversas propuestas, siendo elegida la realización un plan comercial centrado en una estrategia de marketing, sacándole así el máximo rendimiento posible a la empresa en cuestión.

El siguiente paso es establecer diversas estrategias con el fin de identificar cuál es la opción más favorable para la empresa para poder mejorar sus resultados. En esta parte del trabajo se plantea el desarrollo y la puesta en marcha de la estrategia seleccionada.

Finalmente se incluyen las conclusiones y una serie de limitaciones del trabajo desarrollado.

2. Análisis interno de la empresa

El análisis de la empresa sirve para identificar una serie de variables clave en las que recaen sus puntos fuertes y débiles, y sobre las que se efectuará un diagnóstico más profundo a través de las áreas funcionales de la empresa (Guerras y Navas, 2004). A modo de ejemplo, en la tabla 1 se pueden apreciar variables que podrían ser incluidas en un análisis funcional (Menguzzato y Renati, 1991).

Tabla 1. Variables clave para el análisis funcional

<ul style="list-style-type: none">- Área comercial:<ul style="list-style-type: none">• Cuota de mercado.• Características del producto.• Imagen de marca.• Fuerza de ventas.• Red de distribución• Publicidad y promoción.- Área de producción:<ul style="list-style-type: none">• Estructura de costes.• Control de calidad.• Características proceso de producción.• Nivel de productividad.• Situación de los bienes de equipo.- Área financiera:<ul style="list-style-type: none">• Estructura financiera.• Coste de capital.• Rentabilidad de las inversiones.• Solvencia financiera.• Costes financieros.	<ul style="list-style-type: none">- Área tecnológica:<ul style="list-style-type: none">• Tecnología disponible.• Esfuerzo en Investigación y Desarrollo.• Asimilación de tecnología adquirida.- Área de recursos humanos:<ul style="list-style-type: none">• Sistemas de incentivos.• Clima social.• Nivel de formación.• Nivel de participación.- Área de dirección y organización:<ul style="list-style-type: none">• Estilo de dirección.• Estructura organizativa.• Sistemas de planificación y control.• Sistemas de información y decisión.• Cultura empresarial.
--	--

Fuente: MENGUZZATO y RENU (1991).

Se trata de una pequeña empresa de reparación de bicicletas, situada en un pequeño y acogedor bajo que encontramos en el centro de Cartagena, en la Calle del Parque. Se puede observar su aspecto en la figura 1.

Figura 1. Taller de bicicletas



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis y desarrollo estratégico de una pequeña empresa.

Esta empresa fue creada hace cuatro años a manos de un joven y ambicioso empresario, cuyo trabajo a desempeñar es la reparación, venta y restauración de bicicletas al igual que la venta de accesorios para estas.

Cuenta con unos 80 metros cuadrados de superficie, espacio suficiente para colocar los utensilios de trabajo, material reparado y por reparar, un mostrador donde atender a sus clientes y un pequeño almacén.

El jefe del taller es el único trabajador de éste, puesto que por el tamaño del taller y su capacidad laboral se vale consigo mismo, ahorrándose así el sueldo de un trabajador más.

Como actividad principal cabe destacar la reparación, pues sobre ella recae aproximadamente el 80% del trabajo, mientras que la venta y restauración suponen 10%, dejando el otro 10% restante a la venta de accesorios de bicicletas. Así se refleja en la tabla 2.

Tabla 2. Actividad de la Empresa

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Reparación	80%
Venta y Restauración	10%
Accesorios	10%

Fuente: Elaboración Propia.

Actualmente dispone de los precios que aparecen en la tabla 3:

Tabla 3. Lista de Precios de la Empresa

<u>SERVICIOS</u>	<u>PRECIOS</u>
Ajuste de Frenos	5€
Ajuste del Cambio	10€
Pinchazos	6€
Centrado de ruedas	8€
Cambio de Rodamientos Pedalier	9€
Cambiar Rodamientos Rueda	5€
Engrasar Cadena	4€
Cambio Cable y Camisa	3€
Cambio de los 4 Cables y Camisas	10€
Puesta a Punto Completa	20€

Fuente: Elaboración Propia.

El alquiler de bicicletas no se contempla, debido a que en más de un caso el producto no ha sido devuelto, suponiendo esto una pérdida considerable para la empresa. Por ello, opta por hacer una acción similar: vende la bicicleta al cliente (por un precio aproximado a los 50€) para, en el caso de que no sea devuelta, haber cobrado por ella el precio de la bicicleta. Más tarde, realiza una recompra al cliente por un precio inferior (un precio aproximado a los 30€), después de realizar un análisis sobre el estado de la bicicleta y comprobar que no tiene desperfectos. De esta manera, obtiene una ganancia garantizada a modo de alquiler, sea cual sea la actitud a tomar por el cliente.

Esto hace que en muchas ocasiones se realice directamente la compra ya que el precio es muy económico.

Los clientes suelen disponer en general de un presupuesto bajo, no siendo muy superior a los 50€. Estos clientes no buscan una bicicleta profesional o de gama media-alta, sino que buscan una bicicleta sencilla para moverse por la

ciudad y con la que no pretenden practicar ninguna disciplina deportiva. Suelen buscar bicicletas de segunda mano.

Cuando la bicicleta es reparada se llama al cliente y entre ese mismo día y 2-3 días más tarde es recogida. Aproximadamente el 70% de los clientes recoge la bicicleta pagando el precio establecido, el 25% intenta “regatearlo” para que se le cobre lo menos posible y un 5% restante abandona la bici en el taller, dejando en el taller un stock inutilizable para el dueño y con el consecuente gasto realizado en repuestos y mano de obra.

El volumen de trabajo depende de la estacionalidad: primavera y verano son las estaciones más fuertes puesto que debido al clima de la ciudad se hace un mayor uso de la bicicleta que en invierno y otoño.

La empresa fue creada en 2013 y desde entonces ha sufrido un incremento considerable en el número de clientes. Mientras que en sus inicios rondaba los 100-150 clientes mensuales, actualmente (2017) ha duplicado prácticamente su clientela hasta los 200-250 mensuales.

La empresa cuenta con un solo trabajador y en relación a la situación financiera de la empresa, aunque no se dispone de información, según el propietario “los resultados no permiten poder realizar grandes inversiones ni acceder a financiación”.

No cuenta con una buena promoción, ya que no dispone de ofertas ni de una publicidad adecuada; es decir, no se ha desarrollado este aspecto lo necesario. Lo único de lo que dispone es de un anticuado perfil de Facebook que está en desuso.

3. Análisis del entorno

El concepto de entorno se refiere a todo aquello que es ajeno a la empresa como organización (Mintzberg, 1984). Así, todas las variables contenidas en el panorama en el que la empresa va a promover su actividad. Pueden ser

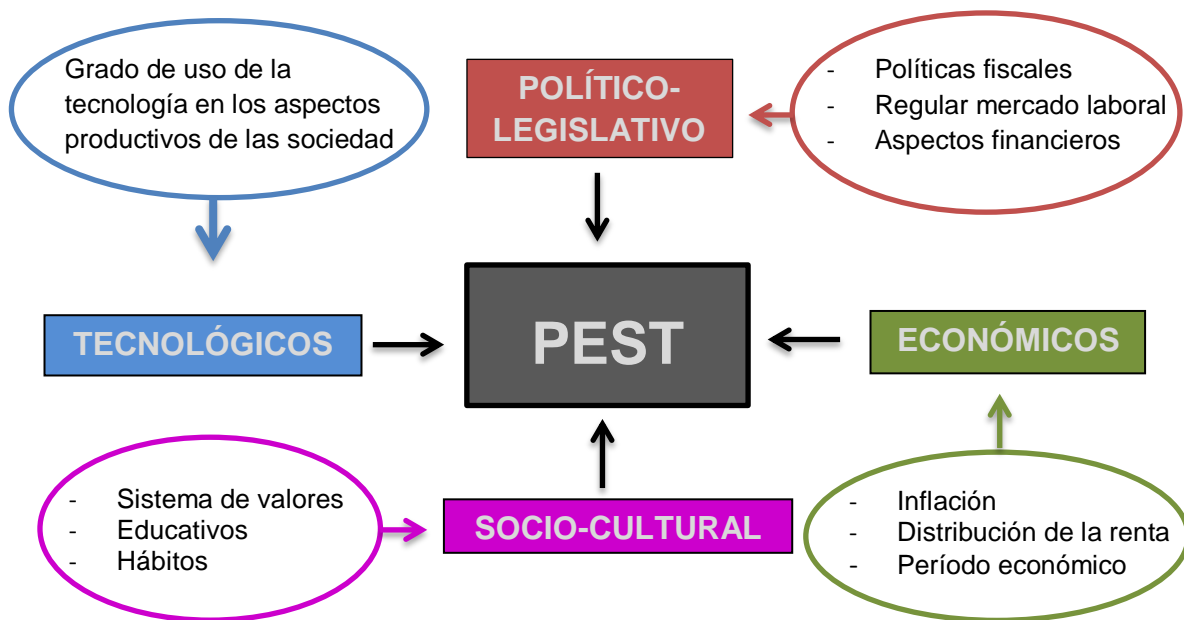
analizadas para posteriormente saber si su influencia sobre la empresa será positiva o negativa.

Según Guerras y Navas (2004), “el objetivo del análisis del entorno general es identificar los factores, que desde la perspectiva del sistema económico y social general, afectan a la actuación de la empresa. Este marco genérico determina la prosperidad y el bienestar de la economía, lo que puede afectar al potencial de rentabilidad de la empresa”. Mientras el análisis del entorno general permite diagnosticar el estado actual y futuro de la empresa, detectando amenazas y oportunidades, el análisis del entorno específico hace referencia a la delimitación del concepto de sector, proponiendo un análisis de las características que dan lugar a dichas amenazas y oportunidades (Guerras y Navas, 2004).

3.1. Análisis empleando la metodología PEST

El análisis PEST es una herramienta que nos permite identificar los factores del entorno general que afectan a la empresa y al resto de agentes socio-económicos. Se trata de una herramienta que nos permite comprender la situación de la empresa y demás agentes socio-económicos y sirve para plantear adecuadamente el presente y construir un mejor futuro para el negocio, planteando cómo se va a hacer el seguimiento a partir de donde se haya determinado (Torreblanca, 2015).

Figura 2. Análisis PEST



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2004).

La metodología PEST se basa en el análisis de los siguientes factores:

- **Político-legislativo.** Factores de tipo gubernamental que afectan al trabajo a realizar por la empresa, pudiendo ser restrictivos (medio ambiente, aranceles, etc.) o favorables (como es el caso de las ayudas públicas). Algunos ejemplos de propuestas realizadas para fomentar el uso de la bicicleta son:

- Plan Tejido Verde del MOPTMA (Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Medio Ambiente), que trata la recuperación de las vías del ferrocarril en desuso, en favor de ciclistas aunque también disponibles para paseantes, personas en silla de ruedas, etc.
- La EEMS (Estrategia Española de Movilidad Sostenible) aprobada el 30 de abril de 2009. En ella se habla del aumento de medios de transporte alternativos al vehículo privado (motorizado), evolucionando a un medio menos consumista tanto de carbono como energético, es decir, más sostenible.
- El Plan Estratégico Estatal de la Bicicleta fue propuesto desde el MEB (Mesa Española de la Bicicleta) junto a ConBici. El 20 de junio de 2017 tuvo lugar en Madrid la reunión donde se dividieron en once subgrupos de trabajo

que serán impulsados y coordinados por diferentes entidades y asociaciones, al igual que contarán con la ayuda de un equipo de asesores del Estado.

- **Económico.** Las decisiones en política pública afectan directamente a la economía. El comportamiento del consumidor, su confianza y su poder adquisitivo se relacionan con las etapas de auge, recesión, estancamiento y recuperación por las que pasa una economía.

El PIB en 2016 fue de 1.118.522 millones de euros, lo que suponía un PIB per cápita de 24.100 euros, con un crecimiento del 3,5% respecto a 2015 según el INE. Se encuentra en su punto más álgido desde 2006, cuando comenzaron a verse los primeros indicios de la crisis financiera.

El concejal de Desarrollo Sostenible de Cartagena, José López, afirmó el pasado mes de agosto de 2017 una ampliación del carril bici que unirá la zona del pueblo de Santa Ana con el polígono residencial. Según López, éstas van a «garantizar la seguridad de quienes transitan por las franjas laterales de la vía». Esta reforma será llevada a cabo durante los próximos tres meses con un presupuesto de 113.157 euros, IVA incluido. Incluirán una zona peatonal que acompañará al carril bici y ambos tendrán una extensión de 1.100 metros, con sus correspondientes medidas de alumbrado y respetando el medio ambiente de los alrededores.

Mientras Murcia dispone de unos 170 km de carril bici, Cartagena cuenta con algo más de 30 km, aunque eso sí, el crecimiento de éste en la ciudad se ha visto realizado en los últimos 10 años con gran notoriedad, ya que anteriormente apenas existía. De momento, estos son los tramos existentes en la ciudad:

- Calle Sebastián Feringán y Carretera de Tentegorra (0,8 km).
- Calle Jorge Juan y Ronda ciudad de La Unión (1 km).
- Avenida de Murcia.
- Calle Ángel Bruna, desde Reina Victoria.

Análisis y desarrollo estratégico de una pequeña empresa.

- Calle Juan Fernández.
- Calle Real (0,65 km).
- Calle Luis Calandre (1 km).
- Carretera de Acceso al IES El Bohío (0,6 km).
- Cuesta del Batel hasta el Puerto de Cartagena.
- Calle Vía Verde (0,4 km).
- Los Urrutias.
- Cartagena – La Unión.
- Vía Verde Barrio Peral 1,8 km.
- La Manga del Mar Menor (8 km).
- Carretera de Tentegorra (2 km).
- Carretera de Portmán (3,5 km).

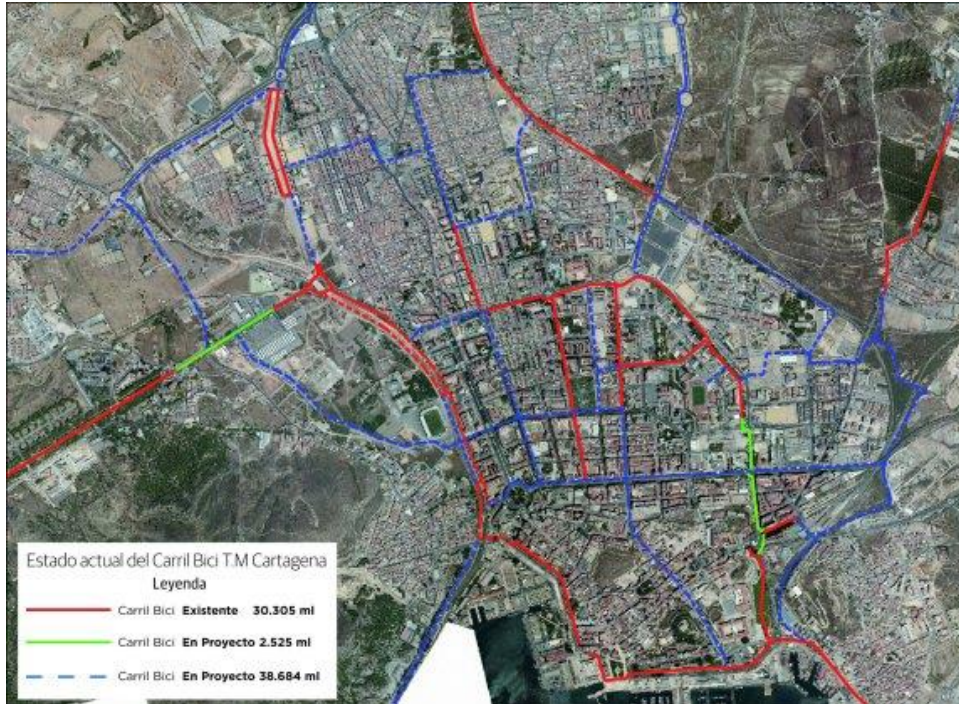
También podemos apreciar la amplia cantidad de aparcabicis que encontramos en la ciudad, que son:

- Plaza de los Héroes de Cavite (frente explanada del puerto).
- Paseo de Alfonso XII (junto a Oficina de Turismo).
- Campus Universitario de la Muralla (UPCT).
- Plaza de Bastarreche (junto Oficina de Turismo).
- Calle Campos (frente Delegación de Hacienda).
- Plaza de San Sebastián (entrada C/ Mayor).
- Plaza de Juan XXIII.
- Paseo Alfonso XIII.
- C/ Tolosa Latour (frente Teatro Circo).
- Plaza de España.
- Alameda San Antón (cruce Reina Victoria).
- C/ Jacinto Benavente (Centro Cultural Ramón Alonso Luzzy).
- Ingeniero de la Cierva (UNED).
- Avenida Reina Victoria (Juzgados).
- Parque de los Juncos.
- Wssell de Guimbarda.
- Centro Comercial Mandarache.

Análisis y desarrollo estratégico de una pequeña empresa.

- Almirante Baldasano (junto Corte Inglés).
- Ronda de Ferrol (Escuela Oficial de Idiomas).

Figura 3. Estado actual del Carril Bici en Cartagena



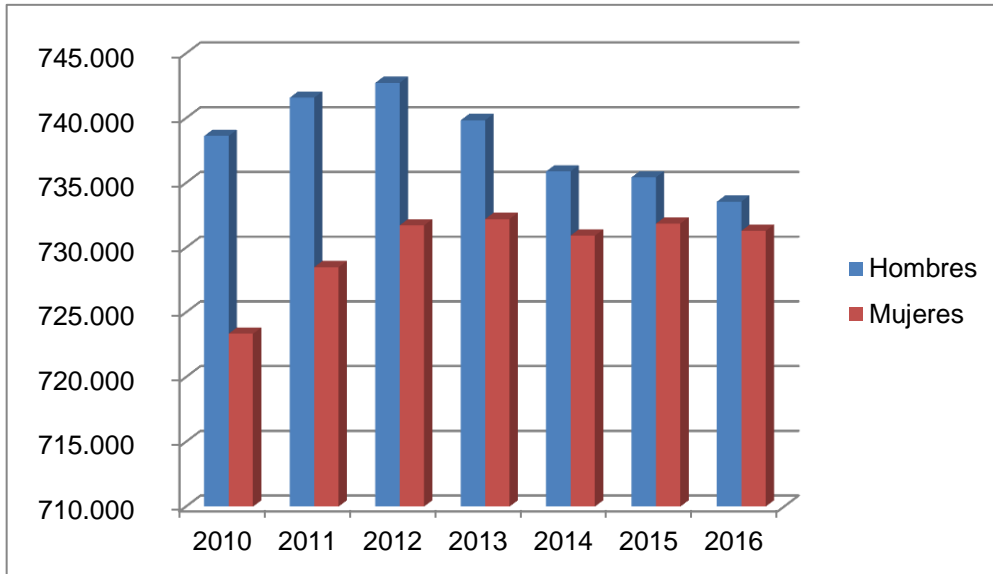
Fuente: Periódico *La Verdad*.

- **Socio-cultural.** Trata las fuerzas que afectan a la sociedad en las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en su decisión de compra. Los factores pueden ser la religión, el papel del hombre y la mujer en la sociedad o los cambios demográficos.

El aumento de la población es algo positivo para la empresa, ya que una gran cantidad de ésta es joven, que es realmente el mercado potencial para los productos y servicios que ofrece. La creación del Skatepark en Cartagena también ha podido ver beneficiado al taller, pues con el ocio surgido mediante la práctica de BMX (deporte extremo realizado con un tipo específico de bicicleta que se suele practicar de manera especializada en skateparks mediante el uso de casco, rodilleras, coderas y demás medidas de seguridad) lo convierte en una de las soluciones para los arreglos que necesiten esas bicicletas. Los datos de la población en la Región de Murcia, tomando como

referencia la creación del Skatepark (2010), son los que aparecen en el gráfico 1.

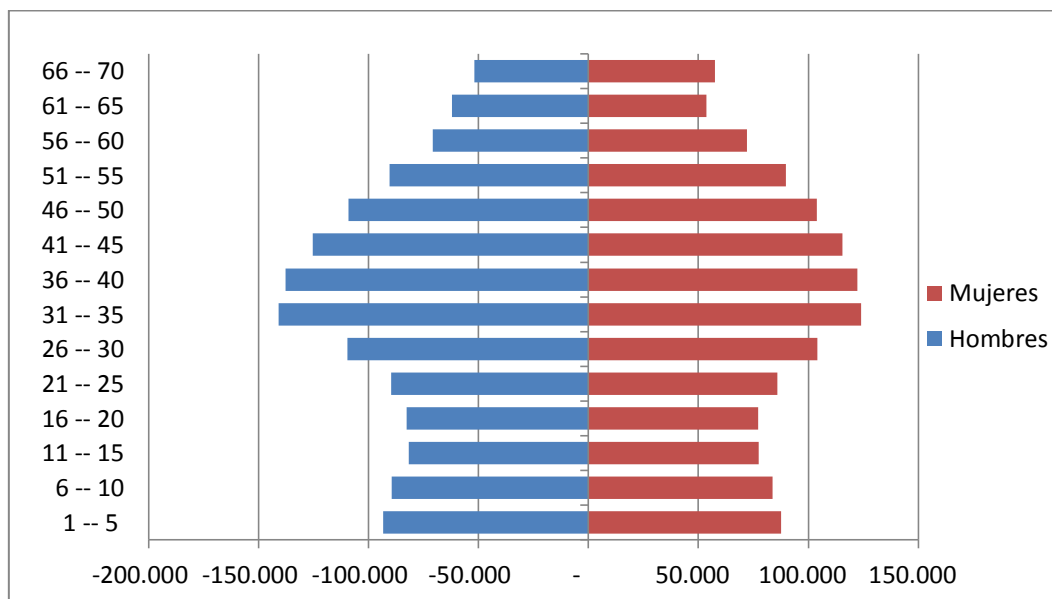
Gráfico 1. Evolución de la población en la Región de Murcia



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Los datos anteriores se pueden clasificar por edades, tal y como se indica en el gráfico 2.

Gráfico 2. Pirámide poblacional Región de Murcia 2016



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

El rango poblacional más alto se encuentra entre los 30 y 40 años, con una cifra que ronda las 415.000 personas. Esto puede que nos beneficie, debido a que la Región abunda en personas con edades más interrelacionadas con el deporte.

Según el Anuario de Estadísticas Deportivas (2016), llevado a cabo por la Subdirección General de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte:

- Las empresas que tienen el deporte como actividad económica principal, recogidas por el Directorio Central de Empresas (DIRCE) subieron hasta 31.139 en 2015, suponiendo un aumento del 1% de las empresas recogidas por el DIRCE, confirmando una evolución creciente. Un 22,3% se centra en la venta al por menor de artículos deportivos.

- El 53,5% de la población mayor de 15 años practicó deporte en 2015. Podemos diferenciar entre la práctica en los hombres y en las mujeres tanto anual (59,8% - 47,5%) como semanal (50,4% - 42,1%).

- En conceptos semanales los más habituales son la gimnasia (19,2%) el fútbol (11,7%) o el ciclismo (10,3%).

- El estudio también nos muestra el análisis de la importancia de los padres en la práctica deportiva de sus hijos menores de 18 años. De esta manera, vemos como el 41,6% practican algún deporte entre ellos, el 42,2% los acompañan a sus entrenamientos y el 35,2% a sus competiciones.

- Si hablamos de equipamiento deportivo y accesorios, los más usuales son las bicicletas, 63%, siendo un tercio de ellas para niños y los dos tercios restantes para adultos, le siguen los balones, 59,3%, tanto de fútbol como de baloncesto. Por último, las raquetas, el 54,1%, de tenis, ping-pong y pádel.

- **Tecnológico.** En pleno siglo XXI, toda empresa debe tener conocimiento sobre las redes y estar vinculado a estas de manera potencial, mediante el uso de internet, el uso de redes sociales y/o el de aplicaciones móviles.

En los últimos años, los mejores complementos (aplicaciones, gadgets, widgets...) que han sido creados para complementarlos con el deporte son, entre otros:

- *Fitbit* se encarga de monitorizar las funciones de tu día a día: actividades, ejercicios, alimentos, peso o sueño. De esta forma te ayuda a encontrar tu propio equilibrio. Aparte de su propia pulsera/reloj, se dispone de una aplicación para poder enlazarlo con el dispositivo móvil.
- *Runtastic* es una aplicación móvil que se encarga de medir la distancia del recorrido de vas a realizar (ya sea andando, corriendo, en bicicleta...) mediante la localización GPS aportando datos adicionales como velocidad media o kilómetros por minuto.
- *Zombies Run* podríamos considerarlo como un método alternativo al deporte tradicional. Con esta aplicación correrás ya no solo por la afición que le tengas a ello, sino porque mediante los auriculares cuenta una historia en la que zombis te persiguen y van apareciendo en la ruta predeterminada. Otra manera de motivar.

Existe una *encuesta sobre el equipamiento y uso de TIC (tecnologías de información y comunicación) en los hogares* realizada por el Instituto Nacional de Estadística y publicada el 3 de octubre de 2016:

- El 81,9% de los hogares dispone de conexión a internet. Este dato se ha visto disminuido en un 1,5% desde 2014.
- El 80,6% de las personas de entre 16 y 74 años de edad han utilizado internet en los 3 últimos meses, disminuyendo en el 1,7% desde 2015 y en el 3,5% desde 2014, pues cada vez este factor es más usual y crece de manera menos exponencial.
- El 34,9% de las personas de entre 16 y 74 años de edad han comprado por internet en los últimos 3 meses. Respecto a 2015 y 2014 este dato cae un 1,8% por el mismo razonamiento que el dato anterior (más usual y menos exponencial).

Tras realizar el análisis PEST se identifica que en la actualidad existe un mercado potencial en el mundo de la bicicleta debido a que, cada vez en mayor medida, existe una concienciación con respecto al medio ambiente y al bienestar deportivo personal. Ello, unido a las medidas políticas y económicas, la concienciación social y el desarrollo tecnológico, hacen de esta empresa una referencia de ellas en el mercado.

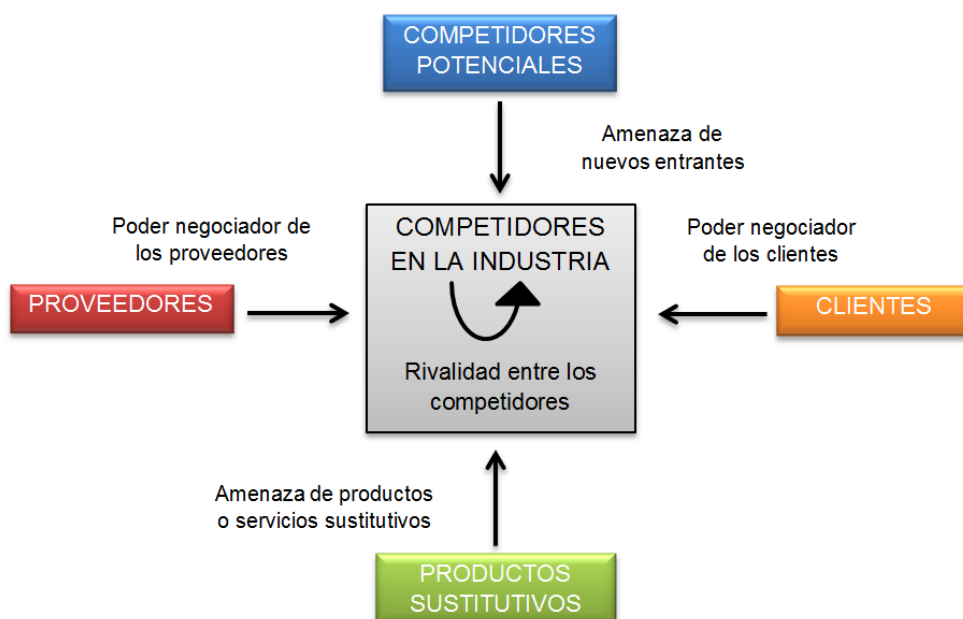
3.2. Análisis específico: las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Según Porter (1982), el nivel de competencia en una determinada industria viene precedido por cinco fuerzas básicas fundamentales que, todas juntas, nos permiten optimizar la obtención de las rentas.

Se clasifican las cinco fuerzas de la siguiente manera:

- La rivalidad entre los competidores existentes.
- La posibilidad de entrada de nuevos competidores.
- La amenaza de productos sustitutivos.
- El poder de negociación de los compradores.
- El poder de negociación de los proveedores.

Figura 4. El modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Porter (1982:24).

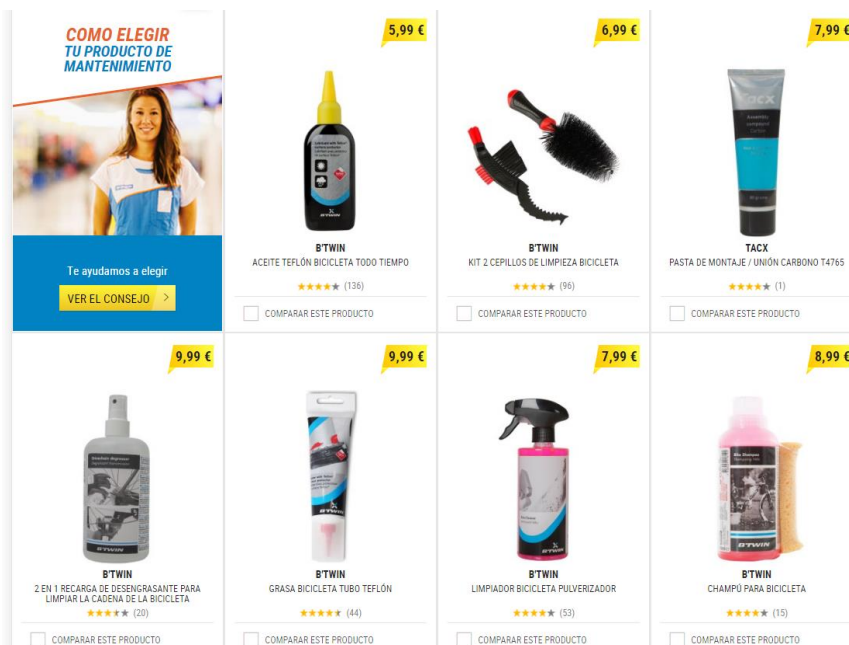
Rivalidad entre competidores.

Existen otros competidores como Ciclos Currá, Ciclos Martos o Mundo Bici que sí son rivales entre sí mismos. Pero son empresas con un tamaño mayor y productos de mayor calidad, con una clientela que requiere un servicio técnico especializado y unas bicicletas de uso más profesional; además, su capacidad de compra es mucho más alta que la que dispone la clientela del taller. Es decir, los competidores se orientan hacia otro tipo de clientes.

Su gran competidor, Decathlon, es una gran cadena de grandes superficies abierta en España desde hace 15 años. Aparte del mundo del ciclismo, abarca otras áreas y deportes con sus marcas propias: Artengo (tenis), **B'Twin (ciclismo)**, Caperlan (pesca), Domyos (gimnasia), Fouganza (hípica), Inesis (golf), Kalenji (running), Kipsta (fútbol y baloncesto), Nabaji (natación), Newfeel (senderismo), Outshock (combate), Oxelo (skate), Quechua (montaña), Simond (alpinismo), Tribord (deportes acuáticos), Wed'ze (deportes de nieve).

La empresa no compite con Decathlon mediante la venta de bicicletas, sino con el servicio que más saca partido el negocio, reparaciones y venta de productos de mantenimiento, pues por 25 euros (20 en la empresa objeto de este estudio) hace una puesta a punto de la bicicleta en un establecimiento que, para muchos, transmite más confianza. Desde su página web también dispone de un gran asesoramiento como se observa en la figura 5.

Figura 5. Cómo elegir tu producto de mantenimiento



Fuente: <https://www.decathlon.es>

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.

Porter (1982) indicó que las barreras de entrada serían muy útiles si se aprenden a usar (*“la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro”*):

- **La economía de escala.** Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costes se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado. Esto suele ocurrir en nuevas empresas al iniciarse en el sector con un gran volumen de negocio. En el caso de este sector que localizamos en la ciudad de Cartagena, está compuesto por pymes (que no emplean economías de escala) y una gran empresa (que recurrirá a las economías de escala).

- **Diferenciación.** Es la principal característica en grandes superficies, que tienen ya un prestigio y el consumidor suele ser fiel a esos comercios, por lo que es un inconveniente para la empresa. También cabe destacar el servicio especializado que ofrece Ciclos Currá, Ciclos Martos o Mundo Bici para usuarios que buscan una mayor calidad y exclusividad en sus productos y servicios.

- **Acceso y control de los canales de distribución y de los aprovisionamientos.** Las grandes superficies obtienen aquí otra ventaja competitiva puesto que controlan parte del mercado e incluso los precios. Un ejemplo es la fabricación de su propia marca. De esta manera, se distribuye asimismo (he ahí la ventaja competitiva), mientras que los demás que no dispongan de una propia marca (como en este caso) dependen del resto de distribuidores.

Respecto al acceso a proveedores, es sencillo debido a la gran variedad existente. Dentro de éstos podemos distinguir entre especializados y generalistas: los especializados tendrán un mayor coste e sus productos irán a parar a empresas más exclusivas como Ciclos Currá, mientras que los generalistas (cuyo precio es más económico y también garantiza resultado aceptable) serán los que comercialice la empresa a analizar.

Una vez analizadas las distintas barreras de entrada, se ve que la amenaza sobre nuevos competidores es alta, ya que al no hacer falta la utilización de economías de escala y se tiene un fácil acceso para el aprovisionamiento de productos, un competidor puede abrir un taller en cualquier momento.

Poder de negociación de los proveedores.

Proporciona a los proveedores de la empresa las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

Haciendo referencia a la venta y reparación de bicicletas y venta de accesorios en España, es un área de trabajo dividida ante la calidad del producto y ante la poca existencia de productos sustitutivos, se consigue tener gran poder de negociación con respecto a los clientes.

La cantidad de proveedores es muy extensa, pero si la empresa quiere estar en manos de los mejores, dispondrá de proveedores al por mayor como son Macario Llorente S.A. o Motor Dealer S.L., distribuidores oficiales de reconocidas marcas como Shimano y Zipp.

Ahora bien, para que éstos ganen la fidelidad de la empresa, tratan de retener a la empresa mediante descuentos por un gran aprovisionamiento, al igual que por el cambio de proveedor, hecho que conllevaría un gasto elevado por condiciones pactadas anteriormente.

Cabe la posibilidad de que sea el propio proveedor el que distribuya y/o realice las funciones de la empresa vendiendo los productos que se quieren adquirir directamente al cliente, es decir, una amenaza real de integración hacia delante. Ello se debe a que los proveedores disponen de una información total sobre los productos.

No existen productos sustitutivos a la hora de negociar con los proveedores, hecho que le da mayor poder a éstos, puesto que a la hora de distribuir, sin tener en cuenta la calidad que pueden ofrecer unos y otros, se trata de los mismos tipos de productos. También se le da esta importancia porque es la única vía que tiene la empresa para conseguir los productos.

El poder de negociación de los proveedores es alto, ya que las empresas que se dedican a la venta al por mayor de los productos necesitados por este negocio se encuentran ya muy consolidadas en el mercado, teniendo el control absoluto sobre éste. Es cierto que existen proveedores con una gama de productos más económicos, al igual que de una calidad algo inferior, pero en este sector, la clientela no se suele decidir por “gangas”, sino por un producto fiable de, por lo menos, un precio intermedio.

Poder de negociación de los clientes.

En este mercado el cliente tiene un alto poder de negociación, pues influye mucho sobre el control del precio ya que el tipo de producto es estándar, pudiendo ir a otro de los competidores en cualquier momento.

El conocimiento sobre el producto es alto; el cliente sabe de antemano la información del producto prácticamente en su totalidad, por eso un factor a tener en cuenta es proporcionar una información transparente. Aquí se debe tener en cuenta la posibilidad de una integración hacia atrás, es decir, los

clientes pueden tener la información necesaria como para, en alguna ocasión que otra, optar por repararse ellos mismos la bicicleta.

Para retener a los clientes y evitar que vayan a la competencia podemos tomar medidas como una mayor garantía, un trato más personalizado o algún tipo de promoción.

Se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es alto, entre otras cosas, por la gran cantidad de información que pueden tener sobre el sector.

En la Tabla 4 se aprecian las características generales que conforman tanto a los proveedores como a los clientes.

Tabla 4. Características de proveedores y clientes

PROVEEDORES	CLIENTES
Proveedores concentrados	Clientes concentrados
Compra de pequeños volúmenes.	Compra de grandes volúmenes.
Productos diferenciados.	Productos no diferenciados.
Altos costes de cambio.	Bajos costes de cambio.
Amenaza real de integración hacia delante.	Amenaza real de integración hacia atrás.
No existen productos sustitutos.	Existen productos sustitutos.
Producto no almacenable.	Producto almacenable.
Producto importante para el cliente.	Producto poco importante para el cliente.
El proveedor tiene información total.	El comprador tiene información total.

Fuente: Guerras y Navas (2004)

Amenaza de los productos sustitutos.

Según Guerras y Navas (2004), “los productos sustitutos hacen referencia a aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que las que satisface el producto que ofrece la industria”. A continuación, se muestran los productos que podrían considerarse sustitutos:

- **Transporte público.** Al cabo de un año se ve que económicamente no es más rentable. El precio del billete es de 2,40 euros ida y vuelta, si se cogiera de lunes a viernes un autobús, el gasto mensual ascendería en torno a 50 euros/mes. Por otro lado, es más cómodo, no tienes que aparcarlo, no tienes gastos de mantenimiento y también es un punto a favor en cuanto al clima, ya sea por calor, frío o lluvia.
- **Monopatín/ Patinete.** De entrada tiene un precio más económico que la bicicleta, lo que sería su gran baza. No tiene gastos de transporte, pero sí de mantenimiento. Respecto al tiempo, es un transporte más lento y endeble.
- **Moto.** El precio sería el principal inconveniente, pues por menos de 700€ no se suelen encontrar en estado aceptable. El consumo, aunque no sea muy elevado (ronda los 3,5 litros/100 kilómetros) sería otro punto en contra. En cuanto a la climatología tampoco ofrece ventajas, mientras que tanto para las prestaciones como para el tiempo de transporte, sería el producto sustitutivo más competente.
- **Vehículos eléctricos.** Similar a la moto, el principal inconveniente es el precio, aunque a mayor medida ya que es un método más innovador y moderno. Es cierto que existe un consumo, aunque mínimo. El problema más bien se centra en cómo cargar este tipo de productos y se están implantando puntos de carga en distintas gasolineras y áreas de servicio. Aún no se puede considerar como un producto muy competente, pues aún tienen que mejorar, sobretodo económicamente.

La amenaza de productos sustitutos se puede decir como conclusión que es baja, ya que en relación calidad-precio es difícil encontrar un rival a la altura de la bicicleta.

4. Análisis DAFO

Según Bueno Campos (1996), el análisis DAFO es un resumen del análisis tanto interno como externo, presentando de una manera sintética lo analizado anteriormente. Esta expresión deriva de un acrónimo formado por las iniciales de: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. En él, se representan amenazas y oportunidades que presentan nuestro mercado y puntos débiles y

fuertes de la empresa. Se echa en falta una mejor adaptación entre ambos análisis, pues no coexisten variables clave entre ellos.

Las principales debilidades del taller y algunos planes para combatirlas son:

- Escasa venta de bicicletas, punto que de ser corregido podría significar un gran ingreso. Si decidiera invertir parte de su trabajo en una mayor implicación en su venta a la hora de atender al cliente, por la relación calidad-precio, muchos de sus clientes podrían decidir por una nueva adquisición puesto que el arreglo de la suya actual no compensaría en comparación con una nueva.
- Limitación de recursos financieros, debido al esfuerzo económico que requiere cualquier propuesta que se quiera llevar a cabo.
- Escasez de oferta y stock, es decir, no debe ceñirse a lo que pide el cliente, sino ofrecerle todo lo que puede venirle bien teniendo en cuenta sus necesidades.
- Pobre presencia del taller, con un cartel poco visible que no publicita de manera adecuada el local al que el cliente debe querer entrar, puesto que el cartel actual está situado debajo de otro de tamaño mucho mayor.

Las amenazas detectadas una vez realizado el análisis son las siguientes:

- La competencia principalmente de Decathlon, teniendo en cuenta que los precios son similares, mientras que la fama de la franquicia es mucho mayor.
- La estacionalidad tiene una parte negativa, que son invierno y otoño, en los que debido al clima el uso de la bicicleta disminuye considerablemente.
- La crisis económica en la que el país está inmerso, que ha hecho disminuir los beneficios tanto de esta pyme como a las demás a nivel nacional e internacional.

Las principales fortalezas son:

- El buen trato con el cliente, con el que tiene una relación amistosa que hace que éste se sienta más cómodo y tenga confianza para poder volver ante cualquier problema que tenga su bicicleta.

- Una tarifa plana de 50€ durante sus primeros 18 meses por ser autónomo menor de 30 años y no tener a nadie más que él contratado.
- Los precios del taller son de los más económicos de la ciudad. Es por ello por lo que la clientela suele repetir después de la primera vez.
- La realización de un trabajo eficiente, pues el resultado que se obtiene en tan poco tiempo (por lo general, en cuestión de un día arregla el desperfecto que se encuentra) es perfecto.
- Gran conocimiento en el sector debido a la experiencia desde hace 5 años en el taller (incluso de antes).

Las **oportunidades** son:

- El sector de la bicicleta ha aumentado en los últimos años, entre otras cosas por la incorporación del carril bici en las carreteras.
- El taller más famoso en Cartagena cerró hace años, por lo que se encuentra con la oportunidad de recoger el testigo de ésta.
- En Cartagena se disponen de diferentes rutas a realizar, por lo que se ha retomado a modo de deporte, sobre todo en las estaciones más fuertes (primavera y verano).
- Es el medio de transporte que más barato resulta en relación consumo-precio, pues no requiere de gasolina ni gasoil para desplazarse.

Estas oportunidades deben ser reconocidas a tiempo, puesto que en el caso de no hacerlo, pueden significar una pérdida de ventaja competitiva.

Los factores internos y externos que afectan al negocio y que han sido analizados, se van a recoger en una matriz DAFO. En la siguiente tabla se van a plantear a modo de resumen las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que la empresa se encuentra en el desarrollo de su actividad frente a otros competidores:

Figura 6. Matriz DAFO

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
ASPECTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa venta de bicicletas. • Limitación de recursos. • Escasez de oferta y stock. • Pobre presencia del taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia principal: Decathlon. • Estacionalidad. • Crisis económica disminuye beneficios.
ASPECTOS POSITIVOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Buen trato con el cliente. • Taller más económico de la ciudad. • Realización de un trabajo eficiente. • Gran conocimiento del sector. • Tarifa plana por ser autónomo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del sector. • Ser el taller número 1 en Cartagena. • Distintas rutas a realizar por la ciudad. • Medio de transporte más económico.

Fuente: Elaboración propia.

5. Definición y desarrollo de la estrategia: el plan de marketing

Para alcanzar el objetivo de incrementar los beneficios de la empresa y tras haber realizado un análisis tanto interno como externo de la misma, se plantean diferentes acciones a desarrollar en el área comercial y de comunicación que se ajusten a los recursos con los que cuenta la empresa. En la tabla 5 se muestra lo esencial a tener en cuenta para alcanzar cada uno de los cuatro aspectos clave en la estrategia de marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación.

Tabla 5. Elementos a tener en cuenta en el Plan de Marketing

ELEMENTOS	ESTABLECIMIENTO
PRODUCTO	Selección y análisis de los distintos productos
PRECIO	Formas de pago (en efectivo, con tarjeta) Financiación
DISTRIBUCIÓN	<i>Diseño exterior</i> Cartel Entrada Escaparate
	<i>Diseño interior</i> Trazada y disposición del local Presentación de los productos Organización del espacio y su gestión
COMUNICACIÓN	Promociones Publicidad RRPP

Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez (2002).

5.1. Producto

En el caso de la empresa que nos ocupa, para desarrollar una estrategia basada en el producto es necesario diferenciar entre dos tipos de servicios:

- **Servicio básico.** En él se realiza la reparación de la bicicleta mediante técnicas y uso de recambios y herramientas de nivel amateur por un precio más asequible para el consumidor.
- **Servicio pro.** Para una utilización más profesional de la bicicleta, se ofrece por un precio mayor (acorde al material utilizado) este servicio en el que las técnicas, recambios y herramientas utilizadas tienen un nivel de sofisticación más elevado que el anterior.

Por último, se debe redefinir el servicio de **venta de bicicletas** de segunda mano, es decir, se le aplica un mayor porcentaje de dedicación, por lo que es una decisión cuanto menos eficiente, pues va a ingresar lo mismo que en la reparación de un número elevado de bicicletas en un tiempo considerablemente menor.

5.2. Precio

En este caso es el principal elemento que tiene en este momento la empresa. Sus económicos precios comparados con los de la competencia es uno de los principales reclamos y también es por esto por lo que los clientes acuden a este taller en concreto.

5.3. Distribución

Hace referencia al número de puntos de venta (si existen diversos mostradores o dependientes para la atención al cliente), a la ubicación, sus dimensiones, la ambientación o distribución del punto de venta, entre otros.

Respecto a la **ambientación**, sería bastante mejorable ya que como podemos apreciar en la figura 1, el aspecto del local deja mucho que desear.

Para ello, una opción es mejorar el rótulo del taller, pudiéndolo hacer luminoso o más vistoso y colorido, ya que hay que tener en cuenta que en los períodos de invierno, otoño y parte de la primavera anochece a partir de las 6 de la tarde. De esta manera se podría minimizar la pérdida de posibles clientes por la falta de visibilidad.

Además, hacer un dibujo en la persiana de seguridad del negocio a modo de *graffiti* le daría un toque urbano, moderno y desenfadado al local acaparando así la atención de más personas aunque la empresa esté cerrada en ese momento.

También se va a pintar el interior para dar una mayor sensación de limpieza.

Para una mejor visibilidad de los productos y accesorios de los que dispone el taller, van a ser ordenados en escaparates y estanterías, teniendo en cuenta las zonas de incidencia que tienen. Actualmente no tiene escaparate, pero va a ser elaborado por el propio dueño.

La figura 7 muestra cómo deben ser colocados los productos para su mejor venta.

Figura 7. Zonas de incidencia de un escaparate

8	7	9
5	4	6
2	1	3

Fuente: Elaboración propia a partir de Santesmases (2007).

Aquello que tenga más demanda de compra por parte del cliente debe ir en la parte baja, pues es donde más se fijará, después en la zona media y por último en la parte más alta, que será en la que más tarde se fije. La colocación será, de arriba abajo, la siguiente:

- **Primera fila.** Señalizaciones, timbres, cestas y demás artículos complementarios para la propia bicicleta.
- **Segunda fila.** Guantes, gafas, maillots y demás artículos que completen la equipación para el cliente.
- **Tercera fila.** Cuentakilómetros, cámaras de aire y demás artículos tecnológicos y de repuestos, que son los que más demanda tienen.

Se va a desarrollar una **mejora en la distribución de los accesorios** necesarios para sacar el máximo partido a la bicicleta, como por ejemplo: Alumbrado, bidones, bombas de aire, candados, cascos, cestas, cuentakilómetros, gafas, guantes, maillots, portaequipajes, ruedines, señalizaciones, timbres, zapatillas, etc.

Por otro lado, al encontrarse en una zona peatonal, a la hora de que el cliente vaya a dejar la bicicleta a reparar puede tener problemas a la hora de aparcar, por lo que se le propone pactar un precio con el dueño del parking situado en frente del taller “Los Portales de la Lonja”.

5.4. Comunicación

Según Díez de Castro y Landa (1996), las herramientas de comunicación son: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo. A continuación se indica qué acciones concretas se han definido para que sean desarrolladas por la empresa:

5.1. Publicidad

Se realizará en distintos medios (televisión, prensa, radio,...), pero sólo a nivel local.

- **Televisión.** Tras contactar con M^a Dolores Rodríguez, responsable de publicidad de TeleCartagena, se elige el patrocinio en exclusividad.

Consiste en 20 segundos dentro de los informativos y el resumen semanal, con 272 pases al mes. También se va a introducir en la programación especial, que consiste en 20 segundos de patrocinio durante el período de fiestas como carnaval, Semana Santa, cartagineses y romanos y un telemaratón. En los anexos 1 y 2 se incluyen los precios y el presupuesto de las diferentes opciones disponibles.

- **Radio.** Tras contactar con Pedro Caparrós, director de la cadena de radio Gaceta FM, se ha creado el anuncio, así como el tipo de música que acompañaría al mensaje que se quiere transmitir (Con Bici, Sin CO₂), la duración del anuncio, la información, el horario y las veces que será publicado (anexo 3).

- El anuncio se emitiría 7 veces al día.
- La duración será de 29,88 segundos.
- La publicación tendrá una duración de un mes.
- La difusión comenzaría a las 8:12 y reproduciéndose cada dos horas.

- **Prensa online.** Andrés García Montesinos, director técnico del diario deportivo SportCartagena, concedió una entrevista telefónica para el estudio del plan comercial a realizar, facilitando los datos por aparecer en el respectivo

Análisis y desarrollo estratégico de una pequeña empresa.

diario en un pequeño faldón junto al resto de anuncios (anexo 4). La imagen del banner es la que aparece en la figura 8.

Figura 8. Banner con el logo de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

- **Mupis.** José Manuel, asesor de la empresa FJ Publicidad, proporcionó una factura orientativa por la contratación de un mupi para la empresa. En estos van a aparecer la imagen corporativa de la empresa, acompañado de su slogan y la dirección del taller. Además, comentó que el precio de éstos no varía en función de la zona, por ello serán colocados en aquellas cercanas a los carriles bici (anexo 5 y 6).

- **Autobuses.** M^a Ángeles Conesa Artés, gerente de la empresa Marco Publicidad, facilita una relación de precios en función de la duración y del tamaño de la publicidad.

Aconseja para la empresa el modelo "STANDAR", ya que al ser la primera vez es la mejor manera de dar a conocer la empresa y recomienda utilizarla durante tres meses (anexo 7).

- **Publicidad directa.** Se trata de la realizada por medio de propaganda, folletos, flyers,...

Se van a crear tarjetas de visita en las que aparezcan por ambas caras la imagen corporativa de la empresa, acompañado del número de teléfono, la dirección y el slogan de la empresa (anexo 8).

4.2. Relaciones públicas

Tras hablar por vía telefónica con Eduardo Armada, jefe del servicio de deportes del Ayuntamiento de Cartagena, se va a participar en sus eventos como uno de sus patrocinadores y/o colaboradores. Algunos ejemplos serían la “¡Bicicletada!” que se realiza el día 8 de octubre de 2017 para celebrar el Día de la Bicicleta con motivo de la Semana Europea de la Movilidad; o el XIII Triatlón de Cartagena, previsto para el 3 de junio de 2018 (anexos 9 y 10).

En este caso, va a aparecer la imagen corporativa del taller en los distintos carteles y anuncios. También se va a ofrecer un servicio de reparación *in situ* con la colocación de un stand, ayudando a los participantes a arreglar cualquier desperfecto que se haya ocasionado de manera gratuita.

Para futuros eventos el patrocinio/colaboración se incluirá en los carteles, folletos y otros elementos publicitarios que se elaboren para promocionar la actividad.

4.3. Promoción de ventas

La empresa llevará a cabo distintas alternativas que van a ir rotando a lo largo del año, ya que deben encontrarse en continuo cambio, debido a que las promociones deben ser de un tiempo limitado:

- **3x2.** Para los clientes que compren accesorios complementarios a la bicicleta (en el caso de cascos, guantes, maillots), dispondrán de una oferta en la que, por cada tres productos que compren, solo pagarán dos de ellos (los de precio más elevado).

- **Bono por acumulación de compras/servicios.** Si un cliente dispone de 10 tarjetas-bono del negocio, la cuales se otorgan cada vez que ha consumido un producto o servicio, dispondrá: en el caso de ser un producto tendrá un 50% de descuento en su próxima compra con un descuento máximo de 20 euros; en el caso de un servicio dispondrá del siguiente de manera gratuita.

- **Tráete a un amigo.** Por cada cliente extra que traiga uno de los que estaba dado de alta en la base de datos con el perfil cumplimentado, gozará de un 5% de descuento en su próxima compra o servicio a realizar.

- **Descuento por aniversario.** En el mes de creación de la empresa, todos los productos y servicios tendrán descuentos especiales como agradecimiento a los clientes por poder seguir junto a ellos un año más.

- **Sorteos.** Entre los seguidores que le den “me gusta” y compartan la foto del sorteo en cuestión publicado en Facebook, optarán a regalos exclusivos por parte del taller. Pueden ser desde accesorios y servicios hasta una bicicleta para el ganador.

- **Tarjeta de fidelización.** Lo que si se aconseja es la creación de una base de datos en la que poder introducir los perfiles de los clientes. De esta manera se puede establecer una tarjeta de fidelización con la que los clientes podrán disponer de ciertas ventajas y descuentos sobre los productos.

1.4. Marketing online

Las técnicas a utilizar son las siguientes:

- **Posicionamiento SEO (Search Engine Optimization).** Se trata de la utilización de palabras clave y actualización del contenido, que hacen que a la hora de que un cliente realice la búsqueda, aparezca como una de las páginas referencia del buscador.

La empresa debe ponerse en la piel del comprador. Para ello Google proporciona “Google Keywords Tool”, que es una herramienta gratuita que indica las palabras más utilizadas y de esta manera poder ser más eficiente.

También realizará una estrategia de *linking*, es decir, en distintos foros y blogs relacionados publicará el link de la web para poder tener así un mejor posicionamiento.

Análisis y desarrollo estratégico de una pequeña empresa.

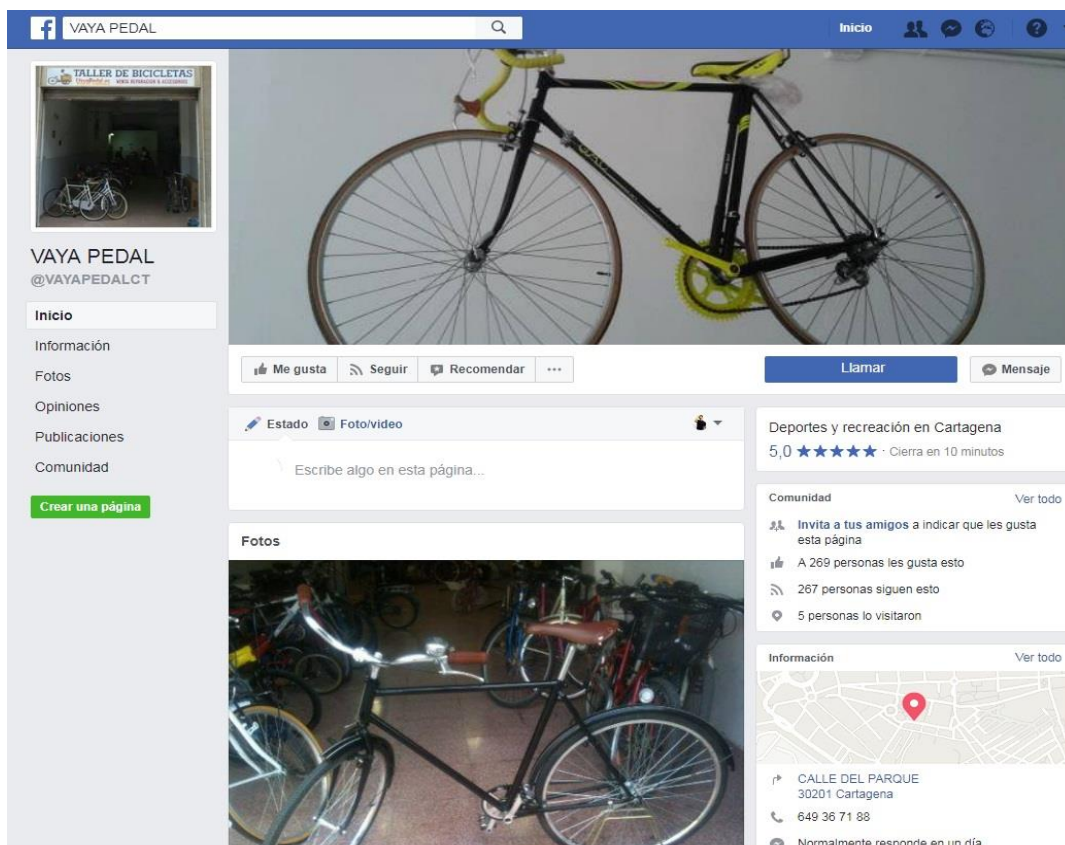
- **Posicionamiento SEM (Search Engine Marketing).** Con este método la evolución será más rápida, puesto que directamente pagas para que los buscadores te coloquen como enlace patrocinado.

Este servicio se adquirirá con “Google Adwords”, con un coste algo impredecible al principio, pero que será indicador de cómo va la empresa ya que solo cobra cuando la página es abierta por los clientes, por lo que si no fuera un éxito no supondría coste

Además, se debe configurar de una manera más personalizada la información de la empresa en Google mediante “Google my Business”, que te permite completar una ficha del negocio de manera gratuita.

- **Redes sociales.** La empresa se dirigirá a las redes sociales líderes en este momento, como son Facebook, Instagram y Twitter. Éstas también pueden ser configuradas para proporcionar publicidad patrocinada al resto de usuarios. Un ejemplo se observa en la figura 9.

Figura 9. Página de Facebook de la empresa



Fuente: Elaboración Propia.

5.5. Presupuesto

Se procede a detallar el coste de algunos de los procesos a realizar en el plan de marketing.

Se van a comprar cuatro botes de pintura de ocho litros, con un coste de 159,68 euros.

Al dueño del parking se le dará una cuota inicial de 500 euros. A partir de ahí irá sumando 0,75 euros por cada euro que costará el aparcamiento durante media hora. Los 0,25 euros restantes serán beneficios para la empresa.

Las relaciones públicas (patrocinios y/o colaboraciones), tienen un precio estimado de 300 euros por evento. Se va a participar en el Día de la Bicicleta y en el XIII Triatlón de Cartagena.

Para las promociones se estima un gasto máximo de 500 euros al año. A partir de ahí se dejarán de ofrecer.

El orden a seguir a la hora de poner en marcha el plan comercial será tal y como aparece en el presupuesto, comenzando por el rótulo por último las relaciones públicas, para que se pueda asumir económicamente de una manera más sencilla.

Este orden se le aplica la siguiente lógica: en primer lugar debe tener el taller físico una mejor presencia, a partir de ahí se comienza con la labor de publicidad para dar a conocer el taller una vez reformado. Una vez que los clientes acudan al local, se les informará del servicio del parking con un precio exclusivo para ellos. Por último, una vez remodelada la imagen del local, tanto física como en servicios prestados, se procederá a la colaboración en los distintos eventos deportivos.

Tabla 6. Presupuesto del plan de marketing

Presupuesto	Proveedor	Tiempo	Unidades	Pº unitario	Pº total
Rótulo	Novaluz	10 años	1	1.490,90€	1.490,90€
Pintura	Pinturas Briz	5 años	4	39,92€	159,68€
Tarjetas	360imprimir.es	1 año	1.000	0,01198€	11,98€
Promociones	Empresa Propia	1 año	-	500€	500€
Televisión	TeleCartagena	1 mes	-	500€ + 2.000€ (I.V.A. no incluido)	3.025€
Radio	Gaceta FM	1 mes	-	150€	150€
Prensa	SportCartagena	3 meses	-	544,50€	544,50€
Mupis	FJ Publicidad	1 mes	4	261,36€	1045,44€
Autobuses	Marco Publicidad	3 meses	-	386,66€	1.160€
Aparcamiento	Los Portales de la Lonja	5 años	1	500€ inicio + 0,75€/plaza	500,75€
RRPP	Ayuntamiento de Cartagena	1 día	2	300€	600€
TOTAL			-		9.188,25€

Fuente: Elaboración propia.

5.6. Seguimiento y control

Una vez se llevan a cabo todas las acciones plasmadas, se va a realizar un proceso de seguimiento y control de manera trimestral para poder comprobar la viabilidad del estudio sobre la empresa. De esta forma, se sabrá si se debe mantener la idea prevista, impulsarla o realizar algún cambio en la estrategia.

Conclusión y limitaciones del trabajo

La finalidad de este estudio específico ha sido analizar los aspectos que conforman una pyme para desarrollar en torno a ella un plan estratégico con el que se pueda mejorar y/o desarrollar lo visto anteriormente, en base a la recopilación de información real y actual del sector y del entorno.

Con el análisis interno y externo se han estudiado tanto oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, como competidores futuros y actuales o posibles barreras de entrada existentes.

Una de las cosas más llamativas es el creciente uso de la bicicleta tanto como medio de transporte como a nivel deportivo, ya que actualmente existe una labor de fomento de este medio de transporte en detrimento del transporte motorizado.

Tras finalizar la elaboración del plan estratégico, se puede concluir que podría ser efectivo una vez implantado; pues el trabajo de marketing desarrollado puede suponer una evolución que convertirá a la empresa en un organismo competente en este ámbito, cuando con anterioridad su capacidad era bastante limitada.

Aplicando los aspectos nombrados anteriormente en el presupuesto, el remodelado aspecto tanto físico (pinturas, rótulo, distribución...) como social (aquello relacionado con el aspecto de comunicación) dará lugar a que la empresa no sea conocida solo por el "boca a boca", sino que se dispondrá de una mejor y mayor difusión para cualquier persona que visualice el taller. Ocurrirá lo mismo en Internet, donde se ha mejorado el posicionamiento.

A nivel personal, realizar este trabajo me ha permitido aplicar los conocimientos adquiridos en el grado de manera directa y real. También me ha permitido ampliar mis conocimientos sobre ciclismo y profundizar en el funcionamiento de una empresa y el entorno que la rodea.

Ser consciente de la utilidad práctica de los conocimientos me ha hecho ganar confianza en mí puesto que ha supuesto una superación personal a la hora de resolver las dificultades que se plantean en el desarrollo del mismo.

Entre otras cosas, falta mayor detalle de los datos económico-financieros y por eso no se ha podido desarrollar esa parte del plan estratégico ya que la realización de un proceso de consultoría como es este caso, requiere de una información total por parte de la empresa a analizar. Sin embargo, solo se ha podido obtener una información genérica por parte de ésta.

Esta restricción puede haberse dado debido a que se trata de un proceso gratuito, puesto que hay que resaltar que este análisis y desarrollo del plan empresarial no ha supuesto coste alguno a la empresa.

Análisis y desarrollo estratégico de una pequeña empresa.

Si a este aspecto se le une el bajo presupuesto disponible por parte del negocio, se puede considerar que la liquidez disponible para la puesta en marcha del proyecto es el mayor obstáculo encontrado durante la realización del trabajo.

No obstante, los resultados obtenidos son esperanzadores y no se descarta esta investigación en un futuro próximo, con una mayor disponibilidad de medios.

Bibliografía

360IMPRIMIR. Consultado el 5 de octubre de 2017, disponible en:

<http://www.360imprimir.es>

AYALA, L.; ARIAS, R. *El Análisis PEST*. Consultado el 20 de julio de 2017, disponible en:

<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>

BUENO CAMPOS, E. (1996), *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. Pirámide, Madrid.

Cartagena se Subirá a la Bici para Luchar contra el Cáncer en el Día de la Bicicleta (2017). Consultado el 5 de octubre de 2017, disponible en:

https://www.cartagena.es/detalle_noticias.asp?id=45519

CASTELLANOS, R. (2007). *Valores Estratégicos, Misión y Visión: Base del Plan Estratégico*. Consultado el 20 de septiembre de 2017, disponible en:

<https://www.gestiopolis.com/valores-estrategicos-mision-y-vision-base-del-plan-estrategico/>

Clave Para el Éxito de la Empresa. Consultado el 8 de julio de 2017, disponible en:

<http://www.5fuerzasdeporter.com/>

DÍEZ DE CASTRO, E y LANDA BERCEBAI, J. (1996). *Merchandising Teoría y Práctica*. Pirámide, Madrid.

Encuesta de Hábitos Deportivos 2016 (2016). Consultado el 15 de septiembre de 2017, disponible en:

<http://www.csd.gob.es/csd/sociedad/encuesta-de-habitos-deportivos/encuesta-de-habitos-deportivos-en-espana-2015/>

Análisis y desarrollo estratégico de una pequeña empresa.

Estado del PEEB tras el 20 de Junio de 2017 (2009). Consultado el 5 de septiembre de 2017, disponible en:

<http://conbici.org/noticias/estado-del-peebe-tras-el-20-de-junio-de-2017>

Estrategia Española de Movilidad Sostenible (2009). Consultado el 30 de agosto de 2017, disponible en:

https://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/ARQ_VIVIENDA/SUELO_Y_POLITICAS/SOSTENIBILIDAD/EEMS/

GARCÍA, S. (2017). *Una Senda Peatonal con Carril Bici Unirá Santa Ana y el Polígono Residencial*. Consultado el 4 de septiembre de 2017, disponible en:

<http://www.laopiniondemurcia.es/cartagena/2017/08/03/senda-peatonal-carril-bici-unira/849973.html>

GUERRAS, L. A.; NAVAS, J. E. (2004), *La dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. 3ª edición, Thomson Civitas.

MINTZBERG, H. (1984), *La Estructuración de las Organizaciones*. Ariel, Barcelona.

MENGUZZATO BOULARD, M.; RENAU PIQUERAS, J. J. (1991), *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Ariel, Barcelona.

MORRISEY, G. L. (1995). *Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación*. Prentice Hall. Edición Digital. Florida.

MUNDO, BBC (2014). *Las 10 Aplicaciones Más Populares Para Hacer Ejercicio*. Consultado el 12 de septiembre de 2017, disponible en:

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141209_deportes_aplicaciones_ejercicios_populares_calorias_actividades_jmp

PORTER, M. (1982), *Estrategia Competitiva*. C.E.C.S.A. México.

Análisis y desarrollo estratégico de una pequeña empresa.

PEIRÓ, R. *Análisis PEST*. Consultado el 28 de julio de 2017, disponible en:
<http://www.economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

RODRÍGUEZ, I. (2002). *Marketing.com y Comercio Electrónico en la Sociedad de la Información*. ESIC, Madrid.

RUIZ, R. (1995). *El MOPTMA Oculta la Lista de los Suelos más Contaminados y Peligrosos para la Población*. Consultado el 3 de septiembre de 2017, disponible en:
https://www.elpais.com/diario/1995/01/30/sociedad/791420401_850215.html

SANTESMASES, M. (2007). *Marketing. Conceptos y estrategias*. 5ª ed. Edición Pirámide, Madrid.

TORREBLANCA, F. (2015). *Para qué Sirve el Análisis PEST*. Consultado el 28 de julio de 2017, página web propia:
<http://franciscotorreblanca.es/para-que-sirve-el-analisis-pest/>

Una Ciudad sobre Dos Ruedas. Consultado el 15 de septiembre de 2017, disponible en:
<http://servicios.laverdad.es/proyectos/cartagena/carril-bici-noticia1.html>

Anexos

Anexo 1. Precios de publicidad en TeleCartagena

Servicios informativos (Informativos + Resumen semanal)

	Pases al mes	Euros/mes
Patrocinio en exclusividad (20 segundos)	272	500
Patrocinio de los deportes (20 segundos)	240 (de lunes a viernes)	300
Spot (20-30 segundos)	272	200

Programación especial

La programación especial abarca a toda la parrilla de TeleCartagena durante el periodo de las fiestas contando con que una vez acabado el periodo oficial de actos, el canal repite de forma íntegra todos los programas. Por ejemplo, la semana santa de Cartagena que se prolonga 10 días (de viernes de Dolores a Domingo de Resurrección), la programación especial de TeleCartagena abarca 20 días. Además, esta programación especial se publicitará en el canal durante los 10 días previos también con el patrocinio correspondiente.

		Euros / mes
Patrocinio en exclusividad (20 segundos)	Carnaval, Semana Santa, Carthagineses y Romanos, Telemaratón	1500 2000
Patrocinio compartido (20 segundos)	Carnaval, Semana Santa, Carthagineses y Romanos, Telemaratón	500 700
Spot (20-30 segundos)		300

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Presupuesto de los servicios a contratar con TeleCartagena



TELEVISIÓN * TELEFONÍA * INTERNET

Razón Social	Anuncio televisivo			C.I.F./N.I.F	23*****
Domicilio	Calle	C/ del Parque, N°9		C.P.	30392
Representante con poder legal suficiente	VAYA PEDAL				

Contrata a ONLYCABLE COMUNICACION S.L. con C.I.F. B-91359166
La campaña de publicidad del producto

Anunciante	VAYA PEDAL		Teléfono	968*****
Tipo de publicidad	Fechas de emisión		Producción	Importe
Patrocinio en exclusividad	Carnaval, Semana Santa, Carthagineses y Romanos, Telemaratón		VAYA PEDAL	2.000€
Patrocinio 20 seg.	Informativos + Resumen Semanal (durante toda la semana)		VAYA PEDAL	500€
			I.V.A. 21%	525€
IMPORTE TOTAL EN EUROS				3.025€

Ambas partes acuerdan y firman este contrato de común acuerdo

En Cartagena a:
Empresa Contratante

ONLYCABLE COMUNICACIÓN, S.L.

C/ CARMEN CONDE, 4 – 30204 CARTAGENA

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Presupuesto de publicidad en radio



GacetaFM Radio Cartagena - www.gacetafm.com
Spot Broadcasting Analysis

Date/Time of print: 21:07:56 sábado, 02 de septiembre de 2017
Radio Station: Gaceta FM

VAYA PEDAL

Name: VAYA PEDAL	Category: GACETA
Surname: -	Start: 01/10/2017
Adl.Company: GACETA	End: 01/11/2017
Title: VAYA PEDAL	Duration: 29,884
Broadcasts: 7	Charge/sec: 0
Total Time(in secs): 6.300	Charge/spot: 0
Total: 150€/mes	

Timetable: 16:12 18:12 20:12 12:12 10:12 08:12

Reports End of report

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Aspecto de la empresa publicitado en SportCartagena



Bien por La 7tv, bien...
MAESTRO ARMERO
Por fin la televisión autonómica va poder ofrecer en directo esta campaña un primer encuentro del FC Cartagena, como ya ha avanzado este medio digital. Será este domingo desde el terreno marbellí, a las 12:00 horas. Una buena información a la que nos referimos aquí, con otras cuestiones como que Chus Hevia prepara su escopeta en Marbella para recibir a sus ex compis.

Nuevo césped: tercera jornada para cubrir el 25% del trabajo
EN EL ESTADIO MUNICIPAL CARTAGONOVA
Se llega a la tercera jornada de los trabajos para el cambio del terreno de juego del estadio municipal Cartagonova, y a su término se tendrá resuelto alrededor del 25% de la totalidad de la tarea. Todo se desarrolla según lo previsto, casi faenando a destajo en el recinto para alcanzar el objetivo

El Cartagena perdona y no gana un partido que tuvo en sus manos casi siempre (0-0)
SEGUNDO TROPIEZO CONSECUTIVO EN EL CARTAGONOVA
REDACCIÓN
El Cartagena no fue capaz de vencer al Córdoba B tras un partido donde en todo momento llevó las riendas del juego. v de las

CONTRARRESTAS 10 MINUTOS DE TUBO DE ESCAPE

MELÓN SOLIDARIO ¡COMPARTIR NUESTROS GUSTOS!
La SELECCIÓN ESPAÑOLA con el Melón Solidario

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Factura de FJ Publicidad por la compra de un mupi

FJ PUBLICIDAD

FACTURA 98 / 2017

Fecha 01/09/2017
Cod. Cliente 545
Nif NIF : 22222222A

VAYA PEDAL
30201-CARTAGENA
MURCIA

Forma de Pago : Giro a 30 dias fecha factura
Cta. Cte.: 0020-0020-02-0200020020

Ref.	Descripción	Uds.	Precio	Importe
MU1	Alquiler de 1 cara de mupi sito en C/ Real-San Agustin, dir. Pº Alfonso XIII, mes Febrero.	1.00	216.00	216.00

CONTABILIZADO

	Base Imponible	IVA	% RE	RE
IVA General 21.00 %	216.00	45.36		
Sumas	216.00	38.88		

TOTAL
261.36 €

Mayor, 31 - 2º 30201 CARTAGENA T 968 522 534 F 968 122 117 www.fjpublicidad.com

Preel Publicidad, S.L. inscrita en el R.M. Tomo 1739, Folio 14, Sección 8, Hoja MU - 32526 CIF B30746226

Fuente: Elaboración propia.









Análisis y desarrollo estratégico de una pequeña empresa.

Anexo 6. Representación de un mupi de la empresa en Cartagena



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Manual de precios publicitarios para autobuses

MODELO "STANDAR"		
BUS COMPLETO		
1 quincena.	300 Euros	
Un mes.	350 Euros	
3 meses (canon mensual)	330 Euros	
6 meses (canon mensual)	310 Euros	
Un año (canon mensual)	300 Euros	
Rotulación.	170 Euros	
		
		
		*En algunos modelos el lateral derecho tiene dos paños para rotular.  Espacio para rotulación
ESPACIO SUELTO		
TRASERA SIMPLE		
CANON MENSUAL	200 Euros	
ROTULACIÓN,	90 Euros	*En algunos modelos el lateral derecho tiene dos paños para rotular.  Espacio para rotulación
ESPACIO SUELTO		
LATERAL SIMPLE		
CANON MENSUAL	150 Euros	
ROTULACIÓN,	90 Euros	
		*En algunos modelos el lateral derecho tiene dos paños para rotular.  Espacio para rotulación

LA ROTULACIÓN SE ABONARÁ POR ADELANTADO. EL RESTO DE IMPORTE DE LA CAMPAÑA SE ABONARÁ MENSUALMENTE A 30 DÍAS FECHA FACTURA.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis y desarrollo estratégico de una pequeña empresa.

Anexo 8. Tarjeta de visita de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Análisis y desarrollo estratégico de una pequeña empresa.

Anexo 9. ¡Bicicletada! contra el cáncer

¡BICICLETADA! (La ciudad, sin mi coche?)
SEMANA EUROPEA DE LA MOVILIDAD

Domingo 8 Octubre '17
A beneficio **aecc** **Día de la Bicicleta**
Semana Europea de la movilidad

Hora salida 11:00
Plaza del Ayuntamiento

Recorrido 10 Kms. Urbano

Inscripciones **Pabellón Central** Wessel de Guimbarba y **tiendas especializadas en Ciclismo**

Sorteo de 6 Bicicletas

2017 Año de la Ilustración

Recoge tu dorsal. Inscripción 1€ | La camiseta es opcional 3
A beneficio de A.E.C.C. - contra el cáncer

Patrocinadora: **ALSA**

Organizan: Ayuntamiento de Cartagena

Concejalía de Deportes de Cartagena

Fuente: Elaboración propia a partir del Ayuntamiento de Cartagena.

Anexo 10. XIII Triatlón de Cartagena

SEIZ TRI 2018 XIII TRIATLÓN CIUDAD DE CARTAGENA

COGE FUERZA Y PARTICIPA EN EL TRIATLÓN POPULAR DE RADIO CARTAGENA

NO HAY MAYOR RETO QUE SUPERARTE A TI MISMO

Inscripciones en www.trimurcia.org y en RadioCartagena.es

CARTAGENA
3 de junio
Puerto de Cartagena
a partir de las 9:00 h.

Organizan: Ayuntamiento de Cartagena, SEIZ Radio Cartagena

Patrocinadores: PISA, REPSOL, etc.

Fuente: Elaboración propia.