



macron
TECHNICAL SPORTSWEAR

Máster Oficial en Dirección de Marketing

Macron Store Cantabria:

Plan de Marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

Macron Store Cantabria:

Marketing Plan focused on sports equipment retail in Cantabria

Autor: Alejandro Gómez Sánchez

Tutora: Andrea Ruiz Pérez

Santander, 6 de julio de 2015

| | |
|--|------------|
| ÍNDICE DE CAPÍTULOS | |
| 1. RESUMEN DEL PROYECTO / SUMMARY OF THE PROJECT | 9 |
| 2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO | 11 |
| 2.1 METODOLOGÍA | 11 |
| 2.2 INTRODUCCIÓN AL PROYECTO Y A LA MARCA MACRON | 12 |
| 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO | 16 |
| 3.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES | 16 |
| 3.2 ANÁLISIS EXTERNO | 17 |
| 3.2.1 Mercado de referencia y de relevancia | 17 |
| 3.2.2 Análisis del macro-entorno | 19 |
| <i>Socio-demográfico</i> | 20 |
| <i>Político</i> | 31 |
| <i>Económico</i> | 33 |
| <i>Tecnológico</i> | 37 |
| <i>Legal</i> | 40 |
| 3.2.3 Conclusión del análisis del macro-entorno | 43 |
| 3.2.4 Análisis del micro-entorno externo | 44 |
| <i>Rivalidad</i> | 44 |
| <i>Competidores potenciales</i> | 53 |
| <i>Clientes</i> | 53 |
| <i>Proveedores</i> | 56 |
| <i>Intermediarios</i> | 57 |
| 3.2.5 Conclusión del análisis del micro-entorno externo | 58 |
| 3.2.6 Análisis del micro-entorno interno | 59 |
| 3.2.7 Conclusión del análisis del micro-entorno interno | 61 |
| 3.2.8 Matriz DAFO | 62 |
| 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA | 63 |
| 4.1 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS | 63 |
| 4.2 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS | 67 |
| 4.3 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO | 70 |
| 4.3.1 Segmentación | 71 |
| 4.3.2 Posicionamiento | 72 |
| 5. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA | 74 |
| 5.1 PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN DE ACCIONES | 74 |
| 5.1.1 Marketing integrado | 75 |
| <i>Producto</i> | 75 |
| <i>Precio</i> | 78 |
| <i>Comunicación</i> | 80 |
| <i>Distribución</i> | 84 |
| 5.1.2 Ejecución y control del Marketing integrado | 93 |
| 5.1.3 Marketing interno | 101 |
| 5.1.4 Marketing social | 102 |
| 6. CONCLUSIONES | 103 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA | 104 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

2. Presentación del proyecto

| | |
|---|----|
| <i>Gráfico 2.1: Esquema de la secuencia de acciones del presente plan de marketing.</i> | 11 |
| <i>Gráfico 2.2: Eje cronológico con los momentos más significativos de la marca.</i> | 13 |
| <i>Gráfico 2.3: Cartera de productos organizada por deportes.</i> | 13 |
| <i>Gráfico 2.4: Menús desplegables dentro de cada línea de producto.</i> | 14 |
| <i>Gráfico 2.5: Ejemplos de clubes de fútbol profesionales equipados por Macron.</i> | 15 |

3. Análisis estratégico

| | |
|---|----|
| <i>Gráfico 3.1: Esquema de la Misión, Visión y Valores de Macron Store Cantabria.</i> | 17 |
| <i>Gráfico 3.2: Mercado de referencia de Macron Store Cantabria.</i> | 18 |
| <i>Gráfico 3.3: Mercado de relevancia de Macron Store Cantabria.</i> | 19 |
| <i>Gráfico 3.4: Población de total de Cantabria por sexos.</i> | 20 |
| <i>Gráfico 3.5: Pirámide de población en Cantabria en 2014</i> | 20 |
| <i>Gráfico 3.6: Crecimiento vegetativo de Cantabria en 2014.</i> | 21 |
| <i>Gráfico 3.7: Saldo de variación residencial de Cantabria en 2014.</i> | 21 |
| <i>Gráfico 3.8: Evolución de la población de extranjeros en Cantabria</i> | 21 |
| <i>Gráfico 3.9: Desagregación del gasto anual de los individuos cántabros en deporte.</i> | 22 |
| <i>Gráfico 3.10: Gasto anual en deporte de individuos y familias.</i> | 23 |
| <i>Gráfico 3.11: Gasto anual en deporte de las administraciones locales por CC.AA.</i> | 24 |
| <i>Gráfico 3.12: Porcentaje de la población que practica algún deporte por CC.AA.</i> | 25 |
| <i>Gráfico 3.13: Media de días a la semana en los que se practica deporte por CC.AA.</i> | 25 |
| <i>Gráfico 3.14: Interés en el deporte por sexos.</i> | 26 |
| <i>Gráfico 3.15: Motivación para la práctica de deporte según sexos.</i> | 26 |
| <i>Gráfico 3.16: Preferencias sobre la compañía para hacer deporte por sexos</i> | 26 |
| <i>Gráfico 3.17: Principales hábitos tras la práctica de deporte por sexos.</i> | 27 |
| <i>Gráfico 3.18: Deportes más practicados por sexo y edad.</i> | 27 |
| <i>Gráfico 3.19: Momentos del día para la práctica de deporte</i> | 28 |
| <i>Gráfico 3.20: Número de clubes federados en Cantabria por modalidad.</i> | 29 |
| <i>Gráfico 3.21: Número de licencias federativas en Cantabria por modalidad.</i> | 29 |
| <i>Gráfico 3.22: Número de licencias por deporte en Cantabria.</i> | 30 |
| <i>Gráfico 3.23: Distribución del gasto en deporte de los ayuntamientos cántabros.</i> | 31 |
| <i>Gráfico 3.24: Crecimiento interanual del PIB en España y en Cantabria.</i> | 34 |

| | |
|--|----|
| Gráfico 3.25: Crecimiento interanual del PIB per cápita en España y en Cantabria. | 34 |
| Gráfico 3.26: Evolución de la deuda de los hogares españoles. | 36 |
| Gráfico 3.27: Evolución de la tasa anual de gasto medio por hogar. | 36 |
| Gráfico 3.28: Gasto medio en euros por persona por CC.AA. | 36 |
| Gráfico 3.29: Distribución por edades de las personas que han comprado por internet en los últimos 12 meses en España. | 38 |
| Gráfico 3.30: Evolución del equipamiento tecnológico de las viviendas españolas | 38 |
| Gráfico 3.31: Distribución geográfica de las personas que han comprado por internet en los últimos 12 meses en España. | 39 |
| Gráfico 3.32: Principales compras realizadas a través de la red por familias de productos. | 39 |
| Gráfico 3.33: Principales servicios utilizados en la red por motivos particulares. | 40 |
| Gráfico 3.34: Esquema del procedimiento de contratación de las administraciones públicas. | 41 |
| Gráfico 3.35: Instantánea del portal web del Gobierno de España para publicitar las licitaciones | 41 |
| Gráfico 3.36: Diagrama para el análisis de las 5 fuerzas competitivas, de M. Porter. 1979. | 44 |
| Gráfico 3.37: Mural ilustrativo de la diversidad de marcas y competidores. | 45 |
| Gráfico 3.38: Distribución de la cuota de mercado por distribuidor y por producto. | 45 |
| Gráfico 3.39: Ciclo de vida de los productos del mercado del retail deportivo. | 46 |
| Gráfico 3.40: Ciclo de vida de los canales de distribución del retail deportivo. | 46 |
| Gráfico 3.41: Encuesta autoadministrada enviada por Google Drive en octubre de 2014 | 49 |
| Gráfico 3.42: Presencia de la marca Macron en el conjunto evocado de marcas del entrevistado. | 50 |
| Gráfico 3.43: Nivel de notoriedad de la marca Macron | 50 |
| Gráfico 3.44: Mapa de posicionamiento perceptual de las marcas en la mente de los clientes. | 51 |
| Gráfico 3.45: Evolución de los canales de distribución del comercio minorista. | 54 |
| Gráfico 3.46: Principales características de los consumidores actuales. | 55 |
| Gráfico 3.47: Cadena de calor de Porter aplicada al proyecto Macron Store | 59 |
| Gráfico 3.48: Matriz DAFO como conclusión del análisis externo e interno. | 62 |

4. Formulación estratégica

| | |
|--|----|
| Gráfico 4.1: Diagrama de los pasos que componen el punto de Formulación Estratégica. | 63 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| Gráfico 4.2: Evolución esperada del posicionamiento de la marca Macron en tres años | 65 |
| Gráfico 4.3: Evolución esperada de la notoriedad de la marca Macron en Cantabria | 66 |
| Gráfico 4.4: Resumen de las estrategias adoptadas por Macron Store | 70 |
| Gráfico 4.5: Resumen gráfico del proceso de segmentación, selección del “target” y posicionamiento | 70 |
| Gráfico 4.6: Etapas o niveles de segmentación del proyecto Macron Store Cantabria. | 71 |
| Gráfico 4.7: Resumen de las etapas de la segmentación del proyecto Macron Store Cantabria | 72 |
| Gráfico 4.8: Diagrama sobre el proceso de posicionamiento en función del target y la competencia. | 73 |

5. Implementación estratégica

| | |
|---|-----|
| Gráfico 5.1: Diagrama de los pasos que componen el punto de la Implementación Estratégica. | 74 |
| Gráfico 5.2: Esquema de la Visión Holística del Marketing | 74 |
| Gráfico 5.3: Esquema de la Visión del Marketing Integrado | 75 |
| Gráfico 5.4: Ejemplo del catálogo de productos de Macron. Estos productos componen nuestro producto básico. | 75 |
| Gráfico 5.5: Niveles de producto. | 76 |
| Gráfico 5.6: Características del software “fidelizaME”. Ejemplo de la solución buscada para el programa de fidelización. | 76 |
| Gráfico 5.7: Rebajas en material deportivo de la tienda virtual de www.macron.com | 79 |
| Gráfico 5.8: Ejemplo de precio de paquete para productos complementarios. | 80 |
| Gráfico 5.9: Componentes de un Eje de Comunicación | 80 |
| Gráfico 5.10: Propositiones de Venta de la marca | 81 |
| Gráfico 5.11: Componentes del Eje de Comunicación de Macron Store Cantabria | 81 |
| Gráfico 5.12: Creatividad de una valla de Macron Store Cantabria para un campo de fútbol | 83 |
| Gráfico 5.13: Reparto de la Comunidad Autónoma de Cantabria por zonas comerciales | 88 |
| Gráfico 5.14: Propuesta de diseño del sitio web de Macron Store Cantabria | 89 |
| Gráfico 5.15: Mapa descriptivo del sitio web | 90 |
| Gráfico 5.16: Emplazamiento de la tienda física en Torrelavega. | 90 |
| Gráfico 5.17: Propuesta de diseño interior de la tienda física. | 91 |
| Gráfico 5.18: Encuesta para la medición de los resultados de las acciones de Marketing Mix | 99 |
| Gráfico 5.19: Suplemento a la encuesta para entidades deportivas para la medición del nivel de satisfacción con su representante de ventas. | 100 |

ÍNDICE DE TABLAS

2. Presentación del proyecto

| | |
|---|----|
| <i>Tabla 2.1: Macron Stores por países.</i> | 15 |
|---|----|

3. Análisis estratégico

| | |
|---|----|
| <i>Tabla 3.1: Comparación del gasto consolidado per cápita de los ayuntamientos por CC.AA y por partida de gasto.</i> | 32 |
| <i>Tabla 3.2: Situación de la Población Activa en España.</i> | 35 |
| <i>Tabla 3.3: Situación de la Población Activa en Cantabria.</i> | 35 |
| <i>Tabla 3.4: Principales razones entre los españoles para comprar a través de internet.</i> | 39 |
| <i>Tabla 3.5: Tabla resumen de las principales características de los “contratos menores”.</i> | 42 |
| <i>Tabla 3.6: Tabla resumen del análisis PESTEL del Macro-Entorno</i> | 43 |
| <i>Tabla 3.7: Clasificación de los niveles de competencia según canal de distribución</i> | 46 |
| <i>Tabla 3.8: Principales características y clasificación de los principales competidores según nivel de competencia.</i> | 48 |
| <i>Tabla 3.9: Comparación características de entidades deportivas públicas y privadas.</i> | 53 |
| <i>Tabla 3.10: Distribución de entidades deportivas por disciplinas deportivas</i> | 53 |
| <i>Tabla 3.11: Tabla resumen del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.</i> | 58 |
| <i>Tabla 3.12: Tabla resumen del análisis de las fortalezas y debilidades del Micro-Entorno interno</i> | 61 |

4. Formulación estratégica

| | |
|---|----|
| <i>Tabla 4.1: Cuota de mercado objetivo por disciplinas deportivas en % y también traducido a su equivalente en entidades deportivas reales, para el año 1 y 3 respectivamente.</i> | 64 |
| <i>Tabla 4.2: Ingresos esperados fruto de la consecución de los objetivos de captación de cuota de mercado para final del año 1 y del año 3</i> | 64 |
| <i>Tabla 4.3: Clientes relevantes para la ganancia de notoriedad por disciplinas deportivas.</i> | 65 |
| <i>Tabla 4.4: Diferentes alternativas de estrategias empresariales según Ansoff</i> | 67 |
| <i>Tabla 4.5: Diferentes alternativas de estrategias empresariales según Porter</i> | 68 |
| <i>Tabla 4.6: Diferentes alternativas de estrategias empresariales según Kotler</i> | 69 |

5. Implementación estratégica

| | |
|--|----|
| <i>Tabla 5.1: Resumen de los servicios añadidos al producto básico como medio de diferenciación.</i> | 78 |
| <i>Tabla 5.2: Resumen de la discriminación de precios atendiendo a la tipología de clientes</i> | 79 |

| | |
|--|-----|
| <i>Tabla 5.3: Resumen de Medios de Comunicación en los que Macron Store Cantabria tendrá presencia.</i> | 82 |
| <i>Tablas 5.4 y 5.5: Coste y características de la publicidad en Onda Cero Cantabria.</i> | 82 |
| <i>Tabla 5.6: Características y coste de campaña SEM en Google Ad-Words</i> | 83 |
| <i>Tabla 5.7: Emplazamiento de los carteles de Macron Store Cantabria</i> | 83 |
| <i>Tabla 5.8: cálculo del número de contactos para cada tipo de cliente</i> | 85 |
| <i>Tabla 5.9: resumen del cálculo del tamaño de la fuerza de ventas</i> | 85 |
| <i>Tabla 5.10: Salarios de referencia para la fijación del salario de los comerciales de la fuerza de ventas</i> | 87 |
| <i>Tabla 5.11: conceptos que conllevan complemento salarial</i> | 87 |
| <i>Tabla 5.12: resumen de los gastos adicionales de la fuerza de ventas</i> | 88 |
| <i>Tabla 5.13: resumen del coste total por comercial de la fuerza de ventas</i> | 88 |
| <i>Tabla 5.14: Cuantificación del número de equipos por zona comercial en Cantabria</i> | 88 |
| <i>Tabla 5.15: Coste de diseño e implementación del sitio web</i> | 90 |
| <i>Tabla 5.16: Resumen de los costes de implementación del diseño interior de la Macron Store Torrelavega</i> | 92 |
| <i>Tabla 5.17: Cronograma de ejecución de las diferentes acciones de Marketing integrado mencionadas</i> | 93 |
| <i>Tabla 5.18: Medidas de control para las acciones de Marketing Mix</i> | 95 |
| <i>Tabla 5.19: Desglose del coste de la acción de Marketing Social: Donación de material a colegios</i> | 102 |
| <i>Tabla 5.20: Desglose del coste de la acción de Marketing Social: Beca para el estudio de INEF</i> | 102 |

1. RESUMEN DEL PROYECTO

El presente trabajo aborda desde el punto de vista de un Plan de Marketing la implementación en Cantabria de una tienda de distribución minorista de material y equipamiento deportivo de la marca Macron, orientada a satisfacer tanto las necesidades de clientes particulares como de entidades deportivas.

La metodología seguida para el desarrollo de este Plan de Marketing consiste en tres pasos fundamentales:

1. Análisis estratégico en el que analizamos, desde un enfoque más amplio hacia uno más concreto, el entorno de la empresa, así como las propias fortalezas y debilidades del proyecto. Todo ello se sintetiza y concluye con la elaboración de una matriz DAFO.
2. Formulación estratégica en la cual establecemos los objetivos de la empresa y las actuaciones que se deberían emprender para alcanzar de la manera más propicia dichos objetivos.
3. Finalmente, en la implementación estratégica, se recoge quién, cuándo y cómo se va a materializar las actuaciones descritas en el paso 2, así como el presupuesto necesario, lo que se espera obtener y como se va a medir y controlar el resultado de esas actuaciones.

1. SUMMARY OF THE PROJECT

Present project is an approach to the implementation of a retail store of sport equipment from Macron brand in Cantabria from the point of view of a Marketing Plan. This project's business is aimed to satisfy both, sporting entities and individual clients needs.

In order to develop this Marketing Plan we have followed the next three-step methodology:

- 1. Strategic analysis: conducted from a wider approach to a more specific one. We will get an overall insight of the economic environment where the company is placed and its strengths and weakness as well. This step ends in a SWOT matrix where all the information is summarized.*
- 2. Strategic formulation: in this step the company's goals and best performances aimed to reach the goals are set.*
- 3. Finally, at the strategic implementation point, we define who, when and how the previously defined performances are going to be done. We also define the budget and costs of these performances and how they are going to be tracked and measured in order to be aware if proper results have been reached.*

2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

2.1 METODOLOGÍA:

El presente trabajo está basado en la metodología tradicional de desarrollo de un **Plan de Marketing**. Es decir, se trata de un documento escrito en el que, de forma estructurada, rigurosa y holística, se **definen todos aquellos aspectos de una organización que influyen en su actividad y devenir**, desde la razón de ser de la empresa hasta el presupuesto de sus actividades, pasando por todo su entorno, sus puntos débiles y fuertes, sus objetivos y los procedimientos para alcanzarlos.

En este caso en concreto se trata del Plan de Marketing para la empresa encargada de representar y comercializar los productos deportivos de la marca italiana Macron en Cantabria: **Macron Store Cantabria**.

La **metodología** empleada para el desarrollo del caso es la que se ilustra a continuación de estas líneas, que a su vez es la propia de La Dirección Estratégica del Marketing. Dicha metodología implica el trabajo y la toma de decisiones a tres niveles: Análisis, Formulación e Implantación Estratégica, que son actividades complementarias y secuenciales (Peribañez y Quintana, 2010).

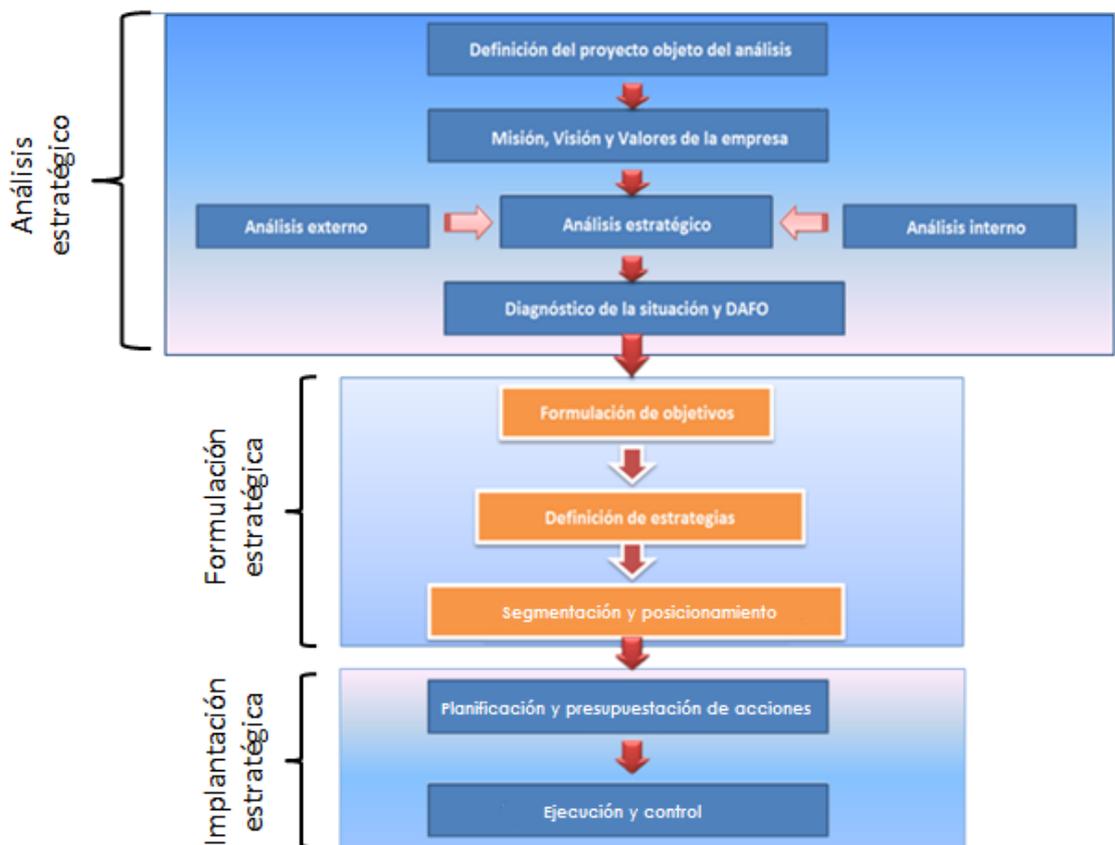


Gráfico 2.1: Esquema de la secuencia de acciones del presente plan de marketing.
Fuente: Elaboración propia.

El **análisis estratégico**, que representa la parte exploratoria del trabajo, consta de tres partes:

- El Análisis Primario describe la misión y visión del proyecto, así como sus valores. Esto es, las motivaciones y razón de ser de la empresa.
- El Análisis Externo, que proporcionará las Amenazas y Oportunidades a las que podría enfrentarse el proyecto, mediante el estudio del entorno.
- El Análisis Interno, que evidenciará las Fortalezas y Debilidades del proyecto a partir del análisis de sus recursos y capacidades.

La **formulación estratégica** se constituye mediante el plan estratégico y plan de acción. Es la parte más creativa del trabajo. Una vez analizados todos los factores relevantes, se formula los objetivos que se pretenden alcanzar y se fija un periodo de tiempo y unas vías de actuación o estrategias para ello.

Finalmente, la **implantación estratégica** detalla la estrategia elegida en diferentes actuaciones, más explícitas y concretas. Incluye presupuesto, ejecución y control.

El **objetivo general** que persigue el presente Plan de Marketing es maximizar las posibilidades de éxito de la implementación de la empresa encargada de comercializar los productos de la marca Macron en Cantabria a través de la descripción de las características del entorno y de las estrategias y tácticas que es recomendable aplicar para introducirse en el mercado y construir una posición competitiva fuerte.

2.2 Introducción al proyecto y a la marca Macron:

El proyecto cuya viabilidad se pretende analizar en las próximas páginas recibe el nombre de "Macron Store Cantabria". Consiste en una empresa cuya actividad suponga representar a la marca de ropa deportiva italiana **Macron** y comercializar sus productos en Cantabria.

La justificación de este proyecto la podemos explicar desde dos puntos de vista:

1. La viabilidad comercial **demostrada por otras Macron Stores de todo el mundo.**
2. La marcada **tendencia alcista en la práctica de deporte** por parte de la sociedad española (Consejo Superior de Deportes, 2010).

Macron es una empresa nacida en 1971 en Bolonia, Italia, dedicada en la actualidad al diseño, fabricación, distribución y comercialización de material deportivo por todo el mundo. Tiene una facturación próxima a los 65 millones de euros y más de 130 empleados directos.

Seguidamente se presenta un breve cronograma con los hitos de su historia:



Gráfico 2.2: Eje cronológico con los momentos más significativos de la marca.
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a su oferta, en la web oficial podemos ver las líneas que componen la **cartera de producto** de Macron.



Gráfico 2.3: Cartera de productos organizada por deportes.
Extraído de la web www.macron.com

Aparentemente las líneas de producto son claras y bien definidas con sólo echarlas un vistazo. En “Otros” encontramos ropa de deporte genérica, apropiada para ir al gimnasio o la práctica de cualquier deporte en general. En “Leisurewear” encontramos otro tipo de ropa para vestir fuera de las horas de deporte, con una apariencia atractiva y de diseño, tal como polos, sudaderas, bañadores o abrigos.

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

| FUTBOL | BASKET | RUGBY | VOLEIBOL | FUTBOL | BASKET | RUGBY | VOLEIBOL | FUTBOL | BASKET | RUGBY | VOLEIBOL |
|-------------------------------|--------|-----------------|----------|-------------------------------|--------|-----------------|----------|--------------------------------|--------|-----------------|----------|
| OFFICIAL MERCHANDISING | | TEAMWEAR | | OFFICIAL MERCHANDISING | | TEAMWEAR | | OFFICIAL MERCHANDISING | | TEAMWEAR | |
| SSC Napoli | | Equipaciones | | Virtus Bologna | | Equipaciones | | Edinburgh Rugby | | Equipaciones | |
| SS Lazio | | Portero | | Effebiancoblu Bologna | | Calentamiento | | Section Paloise Béarn Pyrénées | | Equipment | |
| Sporting Clube de Portugal | | Arbitro | | Pallacanestro Varese | | Entrenamiento | | Rugby Rovigo | | Entrenamiento | |
| Bologna FC 1909 | | Entrenamiento | | Sutor Montegrano | | Underwear | | Rugby Roma | | Underwear | |
| Vicenza Calcio | | Underwear | | Benetton Basket | | Sudaderas | | Featherstone Rovers | | Sudaderas | |
| ACD Foggia | | Sudaderas | | Teramo Basket | | Tiempo Libre | | Scotland Rugby | | Tiempo Libre | |
| Aston Villa FC | | Tiempo Libre | | Scandone Avellino | | Chaquetas | | Glasgow Warriors | | Chaquetas | |
| Leeds United FC | | Chaquetas | | | | Bolsas | | | | Balon | |
| Millwall FC | | Balon | | | | Calcetines | | | | Bolsas | |
| Real Betis Balompie' | | Espinilleras | | | | Accesorios | | | | Mixture | |
| RCD Mallorca | | Bolsas | | | | | | | | Accesorios | |
| Sporting Braga | | Calcetines | | | | | | | | | |
| Boavista FC | | Accesorios | | | | | | | | | |
| AS Monaco FC | | | | | | | | | | | |
| AZ Alkmaar | | | | | | | | | | | |

*Gráfico 2.4: Menús desplegables dentro de cada línea de producto.
Extraído de la web www.macron.com*

Como podemos ver en los menús desplegables, dentro de cada deporte, el negocio de Macron se divide en “**Official Merchandising**” y “**Teamwear**”. El primero es una línea de producto destinada a los consumidores “fans” de los equipos profesionales equipados por Macron. La segunda va destinada a equipar a aquellos equipos y deportistas “no profesionales”, pero igualmente entusiastas del deporte, con la misma calidad y tecnología con la que están equipados sus ídolos.

En la actualidad, además de la ya mencionada página web, Macron cuenta con otros canales de distribución, como es una extensa y creciente red de establecimientos físicos para la distribución de sus productos. En esa pujante red de establecimientos físicos es en la que se enmarca el presente proyecto, pues pretendo analizar la conveniencia de la implementación de una Macron Store en Cantabria.

Para finalizar esta introducción a la marca adjunto el listado que proporciona la marca a través de su web (www.macron.com) de las Macron Stores que podemos encontrar en todo el mundo, así como de los principales equipos que visten sus productos.

Listado de **tiendas Macron** o Macron Stores:

| País | Entidad |
|-----------|-----------------------|
| Canadá | Macron Store Toronto |
| Croacia | Ghia Sport D.O.O. |
| Dinamarca | Unisport.dk |
| Estonia | Macron Store Tallinn |
| Finlandia | Macron Store Helsinki |
| Grecia | Macron Store Creta |
| Hungría | Focivilag Pecs KFT |
| Irlanda | Macron Store Dublin |

| País | Entidad |
|-----------------------|----------------------------|
| Francia | Macron Store Amiens |
| | Macron Store Lorient |
| | Macron Store Ile de France |
| | Macron Store Marseille |
| | Macron Store Pau |
| | Macron Store Le Mans |
| | Macron Store Coignières |
| | Macron Store Nice |
| Macron Store Tonneins | |

| País | Entidad | País | Entidad |
|--------------|----------------------------|--------|------------------------|
| Gran Bretaña | Macron Store Wakefield | España | Macron Store Las Rozas |
| | Macron Store Plymouth | | Macron Store Tenerife |
| | Macron Store Gloucester | | Macron Store Barcelona |
| | Macron Store Cardiff | | Macron Store Palma |
| | Macron Store Cornwall | | Macron Store Toledo |
| | Macron Store Wolverhampton | | Macron Store Valencia |
| | Macron Store Neath | | Macron Store Salamanca |

Tabla 2.1: Macron Stores por países.

Fuente: elaboración propia a partir de información de la web www.macron.com/

Algunos de los equipos profesionales equipados con productos Macron:



Gráfico 2.5: Ejemplos de clubes de fútbol profesionales equipados por Macron.

De izquierda a derecha: Real Betis Balompié, Società Sportiva Calcio Napoli, Società Sportiva Lazio, Real Club Deportivo Mallorca.

Fuente: elaboración propia a partir de información de la web www.macron.com/

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Continuando con la metodología descrita en el gráfico 2.1, podemos profundizar con el resto de elementos que componen el Análisis Estratégico.

Dicho análisis consiste en analizar el presente y futuro de los factores, tanto externos como internos, que componen el entorno de la empresa y que, sin duda alguna, afectarán a su actividad y resultados en mayor o menor medida. Su propósito es que las personas con decisión en la empresa, así como el resto de stakeholders de la misma, sean conscientes de la realidad que les rodea y, en consecuencia, tomen las decisiones que permitan a la organización obtener mejores resultados y posición competitiva.

3.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión, visión y valores conforman el “propósito estratégico” de la empresa, es decir, establecen la referencia de lo que somos, lo que queremos alcanzar y cómo vamos a alcanzarlo, de modo que siempre sirva de guía y elemento cohesionador para las actuaciones de todos los agentes de la empresa.

MISIÓN: LA MISIÓN REPRESENTA LA RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA, SU JUSTIFICACIÓN PARA EXISTIR EN EL MERCADO. ¿QUÉ SOMOS?

“Crecer de manera sólida y constante hasta posicionarnos como un proveedor integral, fiable y prestigioso de material y equipamiento deportivo de calidad dentro del mundo del deporte cántabro, tanto a nivel individual como colectivo, desde amateurs hasta profesionales.”

VISIÓN: ES, EN ESENCIA, LA DECLARACIÓN DE INTENCIONES Y ASPIRACIONES DE LA ORGANIZACIÓN A LARGO PLAZO, LO QUE QUEREMOS LLEGAR A SER EN EL FUTURO.

- Postularnos como la empresa líder del mercado de material deportivo en Cantabria.
- Dotar a la marca de elevada notoriedad en nuestro mercado geográfico.
- Al tratarse de un mercado maduro, esto significa irremediablemente arrebatarla a la competencia.
- Posicionarnos como una empresa distribuidora caracterizada por la calidad de sus productos y especialmente en sus servicios
- Poner a disposición de los consumidores los productos del fabricante en las condiciones más atractivas.
- Extendernos a otras provincias de España, aplicando nuestro Know-How y experiencia adquirida.
- Propiciar un entorno de trabajo exigente para nuestros empleados, pero a la vez inspirador, agradable, estimulante y, en definitiva, propicio para conseguir desarrollar lo mejor de cada uno.
- Ser económica y financieramente rentable para los socios, sostenible para la sociedad y de valor para los clientes y stakeholders.

VALORES: DEFINEN NUESTRA PERSONALIDAD COMO EMPRESA, LA MANERA EN LA QUE QUEREMOS ALCANZAR NUESTROS OBJETIVOS. NUESTRO ESTILO O PRINCIPIOS PARA HACER LAS COSAS.

“Nuestra identidad como colectivo viene determinada principalmente por la profesionalidad, la competitividad, transparencia, compromiso, la ilusión y la exigencia que conducen a cualquier deportista y a cualquier organización por la senda de la mejora y la superación”.



Gráfico 3.1: Esquema de la Misión, Visión y Valores de Macron Store Cantabria.

Fuente: Elaboración propia

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

Las empresas no son organismos autárquicos, sino que son parte de una sociedad y un entorno y un sector que inevitablemente influye en su actividad y que deberán conocer.

3.2.1 Mercado de referencia y relevancia

Entendiendo el mercado como el ente en el que confluyen de un lado un conjunto **de clientes** dispuestos a satisfacer una necesidad a través de la adquisición de un producto y/o servicio que cumple unas funciones, y de otro lado un conjunto **de empresas** que, a través de una o distintas tecnologías, proporcionan esos productos a los consumidores, recurrimos al famoso modelo tridimensional de Derek Abell para representar el mercado de referencia y de relevancia de la distribuidora de Macron en Cantabria.

En el caso de nuestro modelo de negocio, definimos el siguiente mercado de referencia:

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

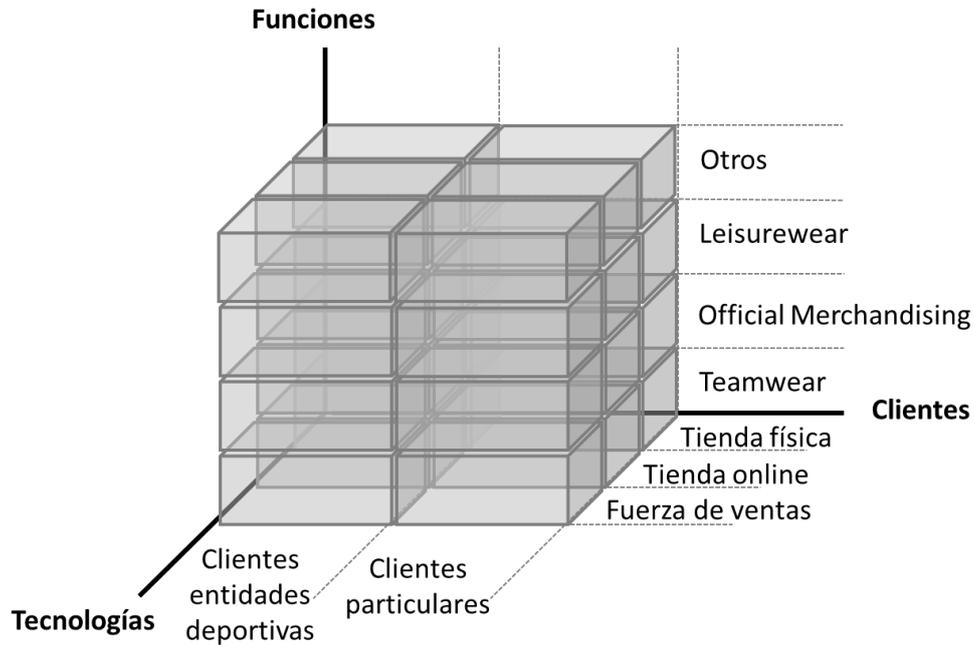


Gráfico 3.2: Mercado de referencia de Macron Store Cantabria.
Fuente: Elaboración propia.

¿Quién? Lo más importante en Marketing es saber a quién nos dirigimos, quién es nuestro público y cómo segmentarle para saber satisfacer las necesidades de cada grupo de forma específica. Por ello, identificamos nuestro target como todos los clubes deportivos y deportistas individuales, independientemente de su nivel de profesionalidad, que se dediquen a la práctica de los deportes para los que Macron fabrica equipamiento y accesorios.

¿Qué? Las principales funciones a satisfacer son la provisión de equipaciones para la práctica de deportes de equipo, la de complementos y accesorios para la práctica de ese deporte y la de ropa deportiva para vestir fuera de la competición o "Leisurewear".

¿Cómo? Las tecnologías para satisfacer las distintas necesidades de esos clientes están basadas en los diferentes canales de distribución, que como veremos más adelante con la proliferación de las nuevas tecnologías, se están volviendo uno de los factores clave para conseguir llegar satisfactoriamente a los clientes y fidelizarlos.

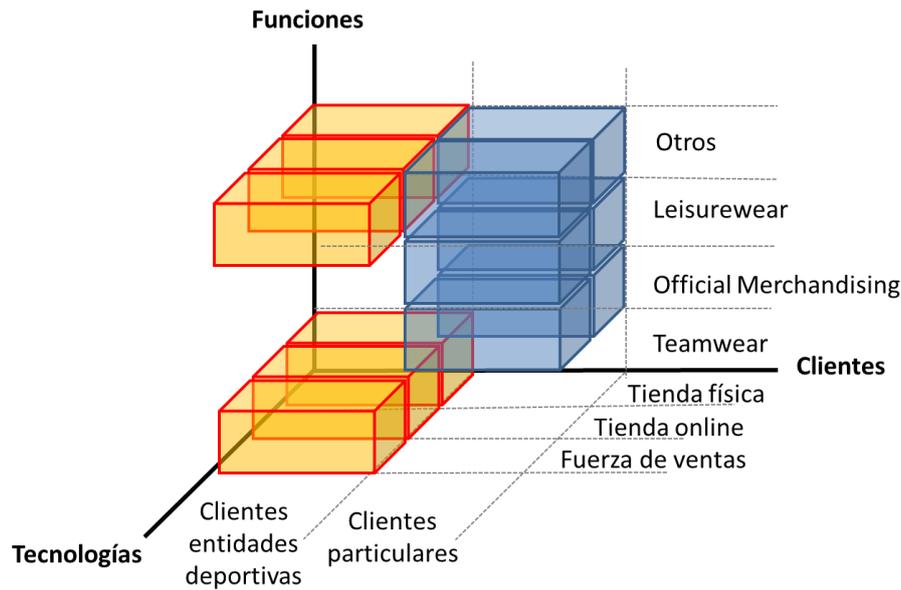


Gráfico 3.3: Mercado de relevancia de Macron Store Cantabria.
Fuente: Elaboración propia

No obstante, el principal objetivo son los clientes institucionales, que más adelante segmentemose en **clubes privados** y **escuelas deportivas**, puesto que su volumen de compra es mayor, el canal de distribución distinto y el enfoque es altamente relacional.

Por otro lado distinguimos a los **consumidores particulares** que, principalmente a través de la tienda virtual, comparan y adquieren artículos concretos para su uso particular. El objetivo de la tienda física, además de vender, es apoyar a los demás canales, proporcionando seguridad a los clientes al tener un lugar al que acudir para probar, consultar y descambiar, propiciando así de manera consciente el fenómeno conocido como “showrooming”.

3.2.2 Análisis del Macro-entorno

El análisis del macro entorno consiste en identificar todas aquellas fuerzas ajenas a la empresa y a su sector, sobre las que no se tiene control alguno, y que conforman el marco en el que ésta se va a integrar y que van a afectar en mayor o menor medida a su devenir y supervivencia. El fin último de dicho análisis es identificar aquellas oportunidades que deberemos aprovechar, así como prever las amenazas que pudiéramos encontrarnos para minimizar sus nocivos efectos sobre nuestra actividad.

Para acotar la extensión de este análisis aplicaremos la metodología PESTEL, pero abordando los temas por orden de importancia y no por el orden que ocupa su inicial en el acónimo:

Político, Económico, Socio-Demográfico, Tecnológico, Ecológico, Legal

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

Socio-demográfico:

En un origen, el mercado geográfico al que estará circunscrita la representación de Macron será la provincia de Cantabria, por lo que comenzamos el análisis estudiando las características poblacionales de esta región. Para ello acudiremos principalmente a las fuentes del INE y el ICANE, cuyos datos a fecha de diciembre de 2014 eran:

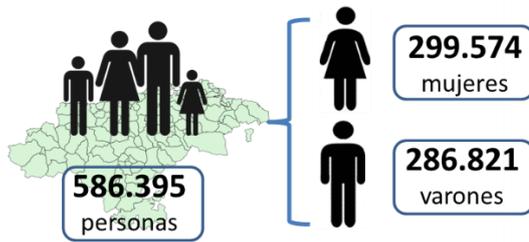


Gráfico 3.4: Población total de Cantabria por sexos a diciembre de 2014

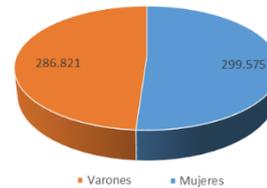


Gráfico 3.4: Población de total de Cantabria por sexos.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del ICANE, 2014

Su distribución por edades la obtenemos de analizar la pirámide demográfica, que es la siguiente:

Gráfico 3.5: Pirámide de población en Cantabria en 2014

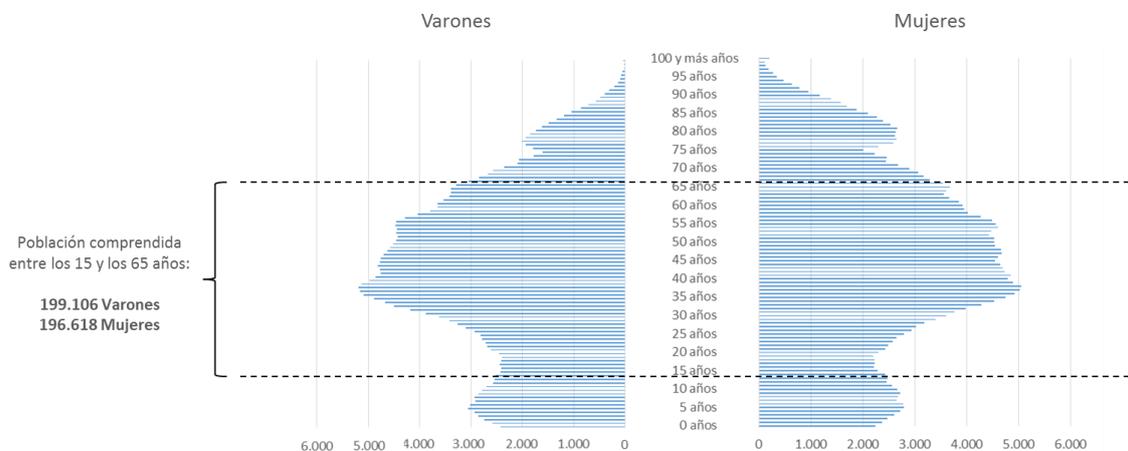


Gráfico 3.5: Pirámide de población en Cantabria en 2014.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del ICANE.

De esta pirámide de población podemos hacer un primer análisis del público objetivo segmentado por edad: de 15 a 65 años y de ambos sexos. Tomo este estrato de la población por considerarle aquél que contiene a las personas en edad de practicar más deporte.

- **Hombres entre 15 y 65 años en 2010: 199.106**
- **Mujeres entre 15 y 65 años en 2010: 196.618**
- **Total población comprendida entre 15 y 65 años: 395.724 personas**

Ahora que tenemos una instantánea de la población cántabra, pasemos a analizar los principales datos que nos ayudan a predecir su evolución en un futuro próximo:



Gráfico 3.6: Crecimiento vegetativo de Cantabria en 2014.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del ICANE.

El **Crecimiento Vegetativo** muestra una disminución del 1,3% en 2014, esto es, el año pasado en Cantabria nacieron aproximadamente 770 personas menos de las que fallecieron.

Seguidamente observaremos el saldo de variación residencial que ha sufrido la Comunidad de Cantabria durante el último año. En los siguientes datos se analiza el cómputo total de llegados y emigrados, independientemente de si su origen o destino está en el resto de España o en el extranjero.

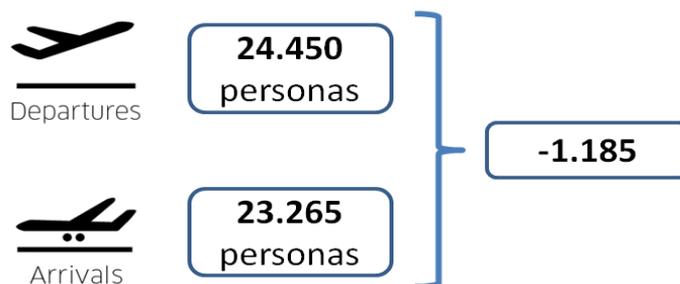


Gráfico 3.7: Saldo de variación residencial de Cantabria en 2014.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del ICANE.

Para acabar de matizar este apartado, analizaremos brevemente los datos de población extranjera en Cantabria, ya que en los últimos años era este segmento de la población el que contribuía a rejuvenecer la media de edad y a aumentar la tasa de natalidad.

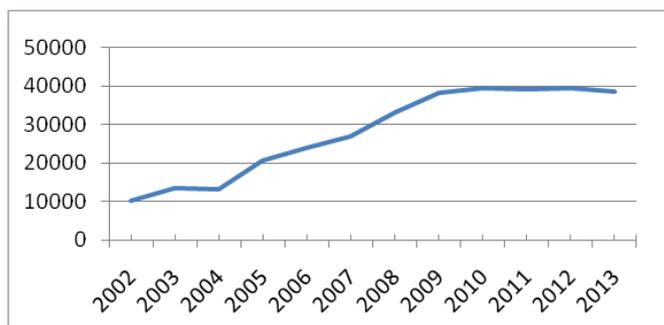


Gráfico 3.8: Evolución de la población de extranjeros en Cantabria
Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del ICANE, 2014

Como podemos observar, el año 2012 supuso un punto de inflexión en la evolución de la población extranjera, comenzando así su descenso.

Después de los datos analizados hasta ahora, podemos sacar las siguientes conclusiones de cara a la elaboración del DAFO:

1. La población cántabra, al igual que la española, **está envejeciendo** progresivamente. La edad media de la población cántabra con datos de finales de 2014 está próxima a los 43 años.
2. Además está **disminuyendo en número** progresivamente desde 2012. Fundamentalmente debido al crecimiento vegetativo negativo y al mayor volumen de personas que abandonan la provincia que de las que vienen.

Tras la visión genérica de la sociedad cántabra, procederemos a escudriñar **los hábitos deportivos** de la misma. Según un estudio quinquenal realizado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte sobre hábitos deportivos en España (2010), se desprende la siguiente información:

Comenzamos por **el gasto medio en bienes y servicios** relacionados con el deporte, que por persona en el año 2012 en Cantabria fue de 68,6€ frente a los 89,8€ de media nacional. Este gasto de los individuos se descompone de la siguiente manera:

Composición del gasto de los cántabros en deportes en 2012



Gráfico 3.9: Desagregación del gasto anual de los individuos cántabros en deporte.
Fuente: Anuario de estadística deportiva, 2014

La menor componente del gasto total es la destinada a bienes y equipos deportivos, que es la que resulta de mayor interés para este proyecto. Además, como apreciaremos en la gráfica siguiente, la media total de gasto por persona en Cantabria es bastante inferior a la nacional.

Y el gasto medio anual de los hogares cántabros para el mismo concepto y año fue de 169,7€ frente a los 229,9€ de media nacional (Ministerio de educación, cultura y deporte. Anuario de estadística deportiva, 2014). Hay que poner de relieve no sólo la inferioridad frente a la media de estas magnitudes, sino también su acusada tendencia decreciente, ya que de 2011 a 2012 descendió en un 10,8% frente al descenso del 6,65% de la media nacional.

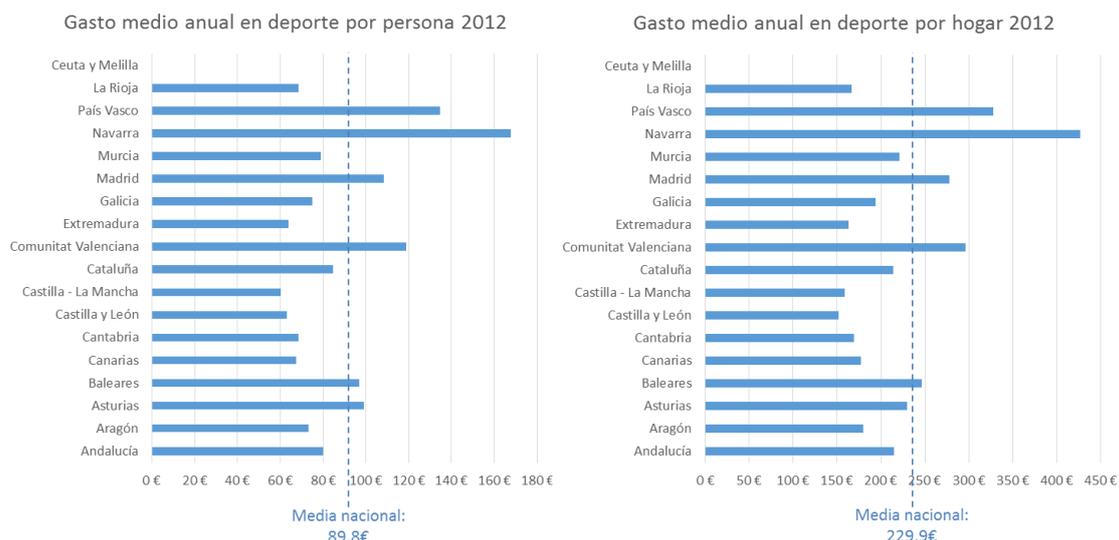


Gráfico 3.10: Gasto anual en deporte de individuos y familias.
Fuente: Anuario de estadística deportiva, 2014

También deberíamos repasar, por dos motivos principales, el **gasto asumido por parte de las administraciones públicas** en deporte. El primero es que parte de los “clientes entidades deportivas” reciben financiación de los entes públicos. El segundo es que el gasto de la administración en deporte está directa e íntimamente relacionado con el de las familias, pues la práctica de muchos deportes requiere de inversión en unas instalaciones que lo propicien.

Los resultados indican que en el ejercicio 2012, que es el último del que se tienen datos, el gasto liquidado en deportes por la Administración Pública fue la siguiente:

- Administración General del Estado: 166 millones de euros
- Administración Autonómica: 362 millones de euros
- Administración Local: 2.047 millones.

Como vemos en el gráfico siguiente, Cantabria es la Comunidad Autónoma con menor desembolso público en deporte, si no contamos a La Rioja. Para comprender mejor este análisis, la fuente de la que se han extraído los datos entendido como gasto en deporte “*todos aquellos originados por la prestación de servicios deportivos, tales como promoción y difusión deportiva, gastos de creación, conservación y funcionamiento de los edificios destinados a piscinas, instalaciones deportivas de todo tipo o cualquier otra actuación directamente relacionada con el deporte o la política deportiva*” (Ministerio de educación, cultura y deporte. Anuario de estadística deportiva, 2014).

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

Gasto consolidado en deporte por parte de los ayuntamientos de cada CC.AA. en 2012

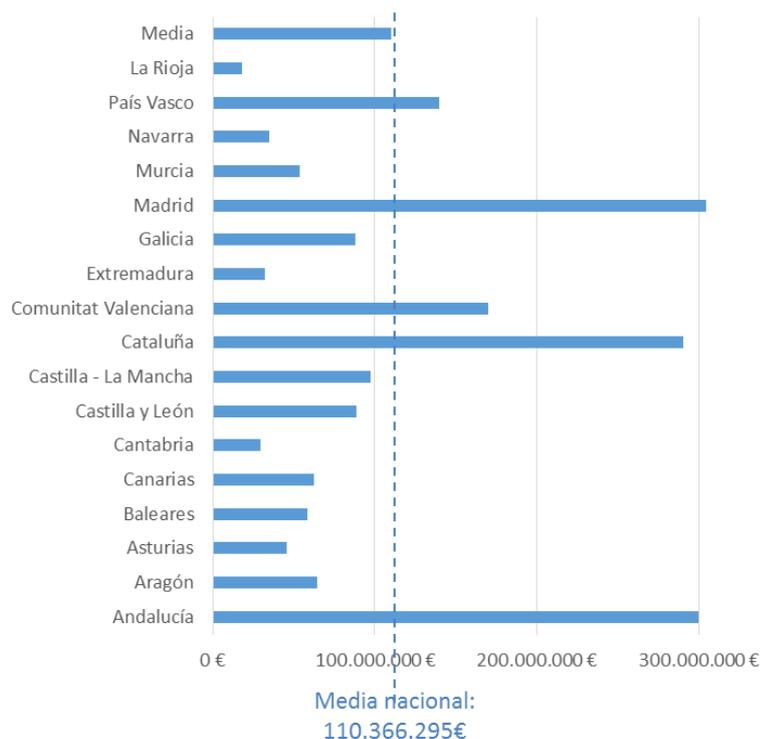


Gráfico 3.11: Gasto anual en deporte de las administraciones locales por CC.AA.
Fuente: Anuario de estadística deportiva, 2014

Respecto a los datos analizados sobre el gasto de individuos, familias y organismos públicos, podemos enfatizar que:

1. El gasto en deporte por parte de individuos y familias cántabros es muy inferior a la media nacional.
2. Esta propensión al consumo de bienes y servicios deportivos está en acusado descenso en los últimos años.
3. La menor parte del gasto en deportes es la destinada a bienes y equipos.
4. Cantabria es la Comunidad Autónoma que menos gasta en instalaciones y promoción deportiva, sólo por delante de la Rioja.

Ahora que conocemos el gasto de entidades e individuos, atendamos al número de personas que practican deporte. Así, en Cantabria nos encontramos que sólo el 35,3% de los cántabros practicaban algún deporte en 2013 frente a una media nacional de 41,8%, lo que los sitúa como una de las provincias más sedentarias de España (SportCultura Barcelona, La salud físico-deportiva de los españoles. 2013).

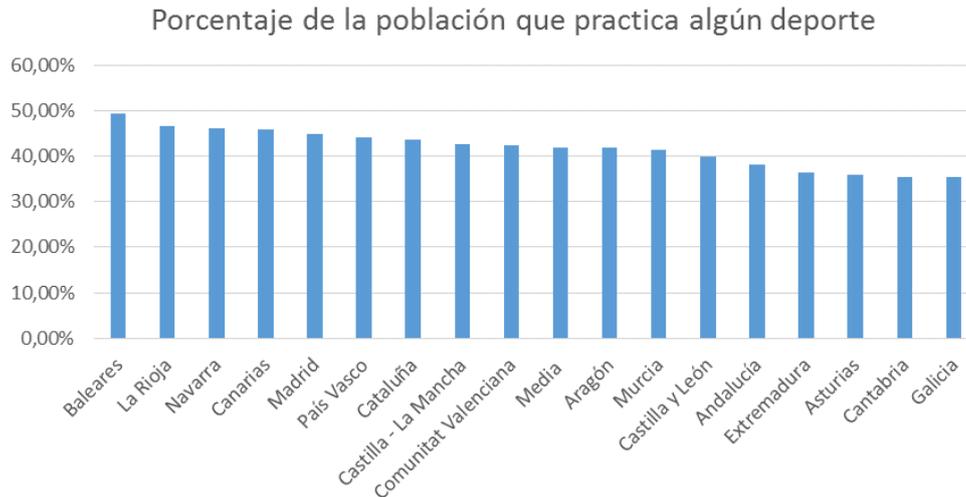


Gráfico 3.12: Porcentaje de la población que practica algún deporte por CC.AA.
Fuente: La salud físico-deportiva de los españoles, 2013

Por otro lado, a pesar de estar a la zaga en número de habitantes que practican algún deporte, los pocos que lo practican lo hacen con mayor asiduidad. Así tenemos que en Cantabria los deportistas entrenan una media de 3,8 días a la semana frente a los 3,7 que se entrena de media en España.



Gráfico 3.13: Media de días a la semana en los que se practica deporte por CC.AA.
Fuente: La salud físico-deportiva de los españoles, 2013

Podemos decir, en base a los anteriores datos, que:

1. En Cantabria el segmento de población que practica deporte con asiduidad es más reducido que en el resto de España.
2. Es un segmento más definido, puesto que los que practican deporte lo hacen con una **frecuencia semanal algo más alta que la media nacional.**

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

De este segmento de la población que practica deporte podemos decir, a fin de concretar más su segmentación:

Interés en el deporte por sexos

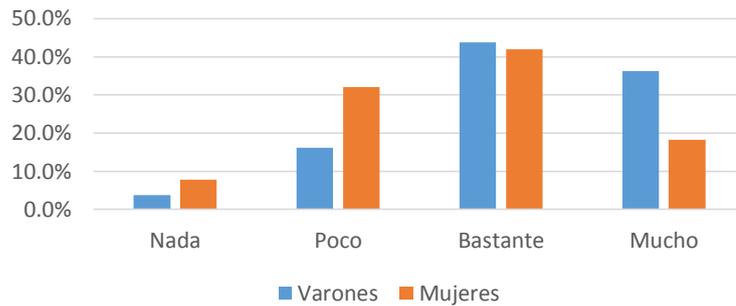


Gráfico 3.14: Interés en el deporte por sexos. Fuente: La salud físico-deportiva de los españoles, 2013

- Los hombres son los que principalmente declaran tener mucho interés en el deporte, tanto como espectador como practicante. Por contrapartida las mujeres declaran tener poco o ningún tipo de interés en el deporte.

Motivación para la práctica de deporte por sexos

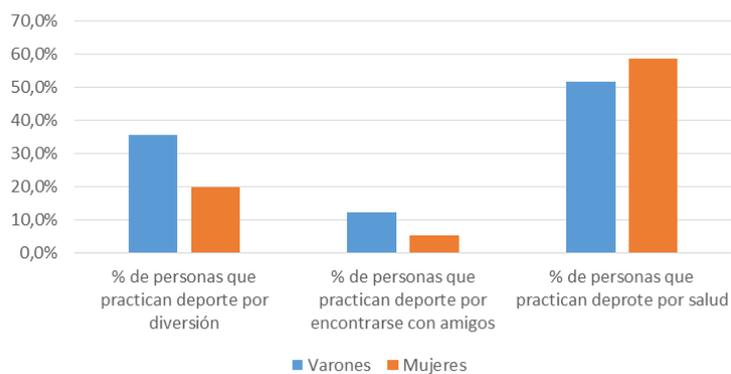


Gráfico 3.15: Motivación para la práctica de deporte según sexos. Fuente: La salud físico-deportiva de los españoles, 2013

- El principal motivo tanto para varones como par mujeres para practicar deporte es la salud. Destacan que casi el doble de hombres que de mujeres aducen la diversión y el encontrarse con los amigos como motivo para practicar deporte.

Compañía a la hora de hacer deporte por sexos

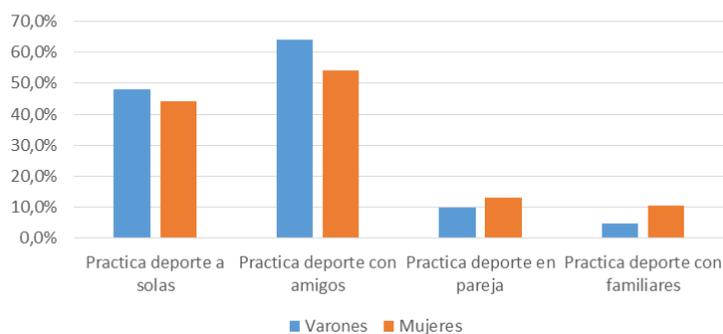


Gráfico 3.16: Preferencias sobre la compañía para hacer deporte por sexos. Fuente: La salud físico-deportiva de los españoles, 2013

- Ambos sexos prefieren ejercitarse a solas o con amigos. Pero entre las mujeres tiene más importancia hacer deporte en pareja o con otros miembros de la familia.

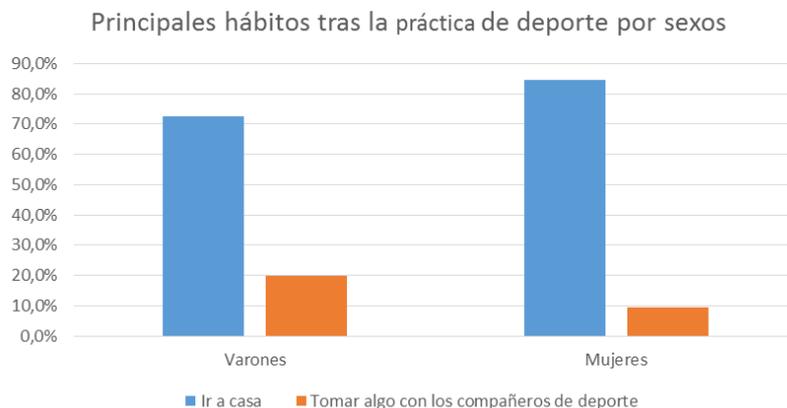


Gráfico 3.17: Principales hábitos tras la práctica de deporte por sexos.
Fuente: La salud físico-deportiva de los españoles, 2013

- Hombres y mujeres vuelven al hogar tras el deporte, en gran medida porque las personas jóvenes y de mediana edad se ejercitan por las tardes. Entre los varones está mucho más extendida la costumbre de reunirse con los amigos y compañeros de deporte tras finalizar el entrenamiento.

Practica de deportes – top 10 por grupo



Gráfico 3.18: Deportes más practicados por sexo y edad.
Fuente: La salud físico-deportiva de los españoles, 2013

- Atendiendo a los deportes más practicados según el sexo y edad podemos ver que entre los varones jóvenes el deporte más arraigado es

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

el fútbol. Desafortunadamente dos deportes más practicados a todos los niveles, como son natación y mountain bike, no están cubiertos por la oferta de productos de Macron.

Principales diferencias por edad:

- Los jóvenes (18 a 34 años) son los que muestran más interés hacia el deporte. También son los que más veces y durante más tiempo lo practican.

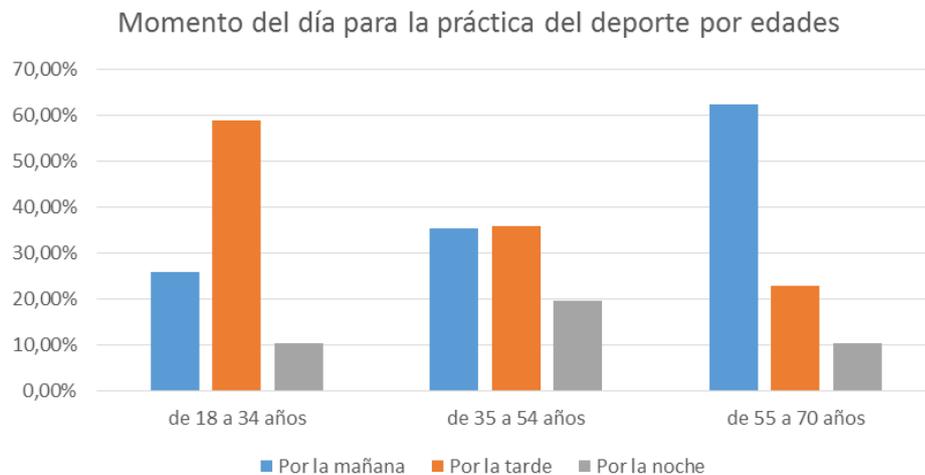
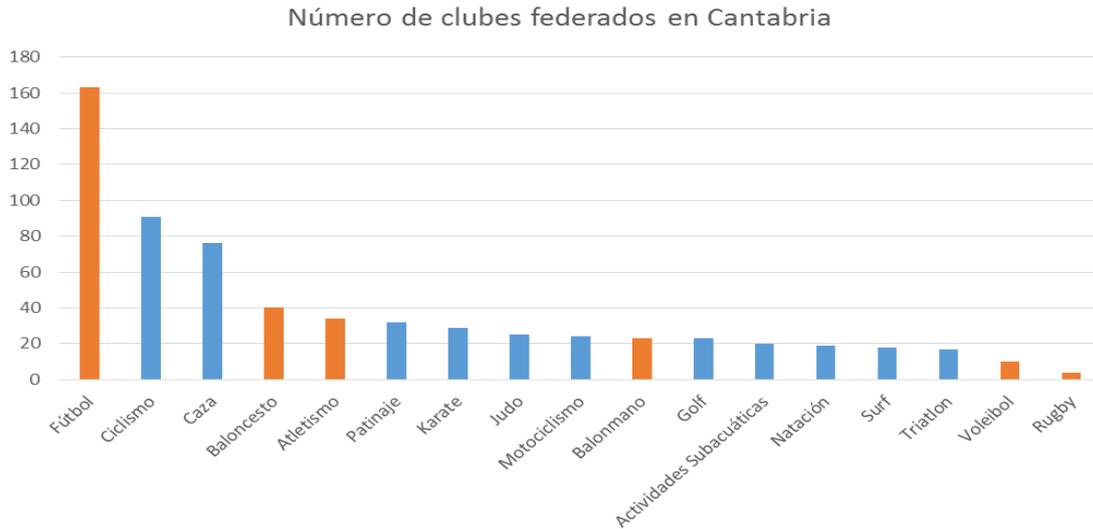


Gráfico 3.19: Momento del día para la práctica de deporte por edad.
Fuente: La salud físico-deportiva de los españoles, 2013

- A medida que nos hacemos mayores pasamos de practicar ejercicio por las tardes a hacerlo por las mañanas, fruto de las menores obligaciones profesionales o académicas con las que compatibilizar el deporte.
- Del gráfico 3.17 anteriormente visto también sabemos que la gente joven se decanta por deportes como el fútbol, y que entre la gente de mediana edad cobra mayor relevancia la natación o el running. Por último, la gente de más de 65 años conserva la natación como uno de sus deportes predilectos, pero el running cede terreno ante deportes más pausados como la gimnasia o el senderismo.
- Ir con amigos o ir solo son las formas principales de practicar deporte, si bien en el caso de los jóvenes el ir con amigos tiene mayor peso. En el caso del grupo de edad intermedio y respecto a los otros dos grupos de edad, tiene bastante más importancia el ir con la pareja o con otros miembros de la familia

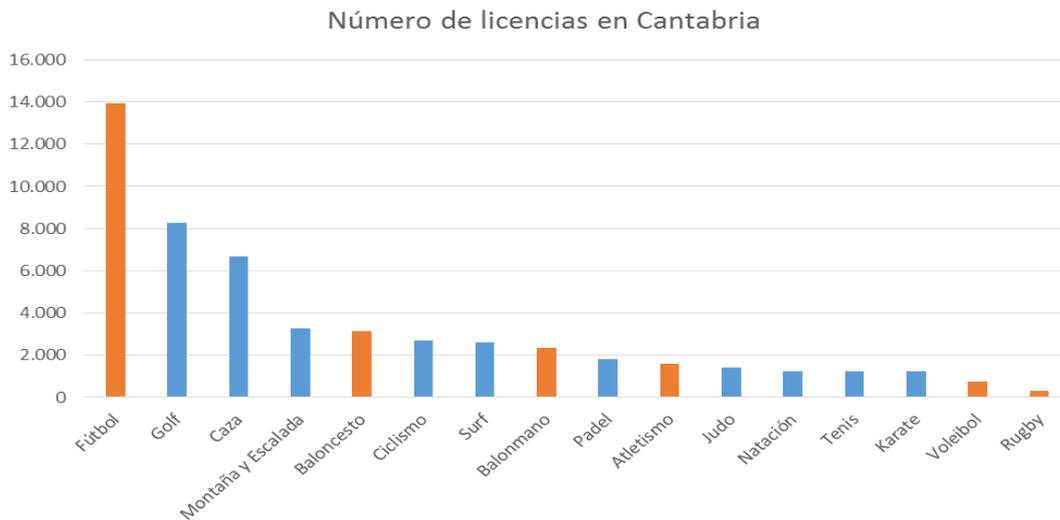
Por último analizaremos el número de clubes federados y licencias federativas en la Comunidad Autónoma de Cantabria



*Gráfico 3.20: Número de clubes federados en Cantabria por modalidad.
Fuente: ICANE, 2013.*

En el gráfico anterior se ilustran las principales modalidades deportivas en Cantabria por número de clubes federados. En naranja se resaltan aquellas modalidades para las que Macron ofrece equipamiento y material deportivo.

Lo mismo ocurre con el gráfico ulterior, en el que apreciamos el número de deportistas federados en nuestra Comunidad Autónoma por cada modalidad deportiva. Igualmente resaltamos en naranja las más interesantes para nuestro proyecto.



*Gráfico 3.21: Número de licencias federativas en Cantabria por modalidad.
Fuente: ICANE, 2013.*

Por último, mostramos como se distribuye el mercado potencial de Macron, es decir, de todos los deportes para los que tenemos oferta en nuestra cartera de producto, cuáles son aquellos que más público tienen en la comunidad de Cantabria.

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

Distribución de las licencias federativas entre las modalidades deportivas para las que Macron oferta equipamiento

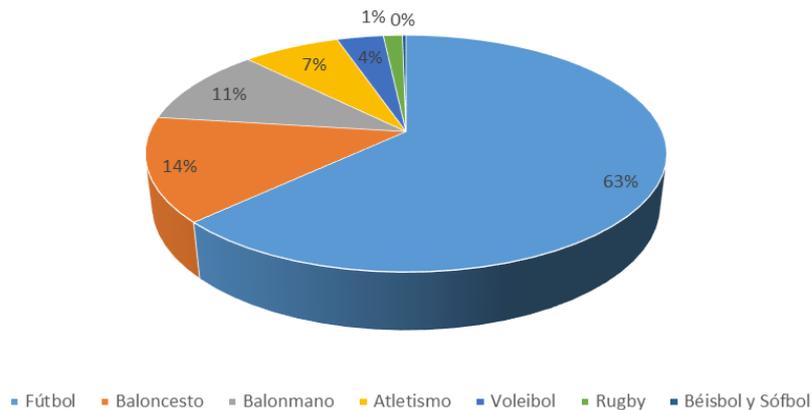


Gráfico 3.22: Número de licencias por deporte en Cantabria.
Fuente: ICANE, 2013

De un primer vistazo a estos datos podemos extraer la siguiente información relevante para nuestro proyecto:

1. Como era de esperar, el **fútbol** es el principal deporte y principal componente de nuestro mercado objetivo. También supone que nos enfrentamos a un mercado muy maduro y competitivo.
2. El **baloncesto** y el **balonmano** son dos deportes con creciente número de seguidores y que en su conjunto suponen la cuarta parte del mercado objetivo. Por lo que son mercados en crecimiento en los que con la adecuada inversión y estrategia podríamos alcanzar una posición predominante en el mercado cántabro.
3. El **atletismo** es un mercado a tener muy en cuenta, porque aunque las cifras de federados sean bajas, el running como hobby es el deporte más practicado, por lo que se trata de un mercado muy concurrido, como es el fútbol.
4. El **béisbol**, **rugby** y **voleibol** constituyen un nicho de mercado tan reducido que habría que sopesar si tratar de erigirse como líder de éstos o, de lo contrario, desatenderlos por no considerarse lo suficientemente rentables.
5. Habría que sopesar la viabilidad de pedir a la marca la producción de material para mercados multitudinarios actualmente desatendidos por su parte, como **ciclismo**, **caza** o **natación**.

Político:

El principal interés en el análisis de esta dimensión reside en su carácter restrictivo o perjudicial. Podemos enfocar el análisis de este punto en dos partes: la primera consiste en una perspectiva más generalista, mientras que la segunda aborda el tema de manera más concreta. Ambas partes afectan tanto a entidades deportivas como a clientes particulares.

Comenzando por el enfoque generalista, seguiremos **profundizando en el gasto público** que hemos visto anteriormente. La cifra arrojada por el gráfico 3.11 sobre el gasto consolidado en deporte por parte de los Ayuntamientos de las Comunidades Autónomas, el gasto total en Cantabria para estas entidades y este concepto fue de 29.132.000€ y se distribuye de la siguiente manera:

Distribución del gasto en deporte de los ayuntamientos de Cantabria

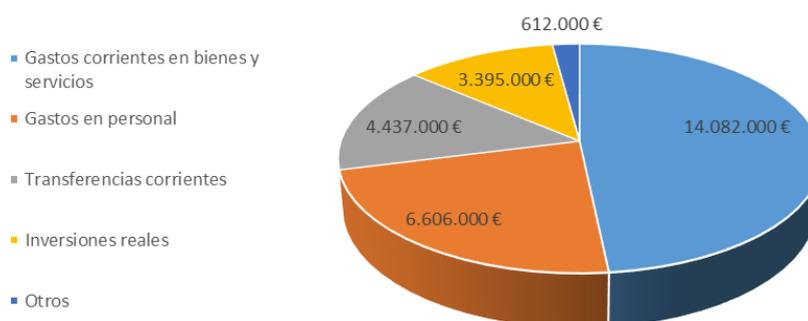


Gráfico 3.23: Distribución del gasto en deporte de los ayuntamientos cántabros.
Fuente: Anuario de estadística deportiva, 2014

1. **Gastos corrientes en bienes y servicios:** gestión de compras y adquisición de pequeños aparatos, material y equipos deportivos.
2. **Gastos de personal:** sueldos y salarios, así como prestaciones y gastos sociales de los empleados públicos de instalaciones deportivas y otros servicios deportivos.
3. **Transferencias corrientes:** créditos destinados a financiar operaciones de otros sectores (público o privado) sin contrapartida por parte del beneficiario de la transferencia.
4. **Inversiones reales:** dotaciones necesarias a realizar inversiones duraderas destinadas a grandes reparaciones o nuevas infraestructuras.

Nuevamente, excluyendo a La Rioja, Cantabria es la Comunidad Autónoma con el gasto deporte más bajo de España. Para poder hacer una comparación más justa con CC.AA. más grandes, haremos una comparación en base al gasto per cápita.

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

| CC.AA. | Gastos toales | Gasto total per Cápita | Gastos de personal | Gasto en personal per Cápita | Gastos corrientes en bienes y servicios | Gastos corrientes en BB. YSS. Per Cápita |
|---------------------------|--------------------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------------|---|--|
| Andalucía | 299.736.000 | 36,10 € | 110.332.000 | 13,29 € | 99.686.000 | 12,01 € |
| Aragón | 64.256.000 | 49,05 € | 8.529.000 | 6,51 € | 29.282.000 | 22,35 € |
| Asturias | 45.410.000 | 43,32 € | 10.637.000 | 10,15 € | 22.392.000 | 21,36 € |
| Balears | 58.048.000 | 52,62 € | 11.704.000 | 10,61 € | 23.269.000 | 21,09 € |
| Canarias | 62.576.000 | 29,43 € | 18.589.000 | 8,74 € | 21.496.000 | 10,11 € |
| Cantabria | 29.132.000 | 50,44 € | 6.606.000 | 11,44 € | 14.082.000 | 24,38 € |
| Castilla y León | 88.888.000 | 36,09 € | 28.181.000 | 11,44 € | 35.825.000 | 14,54 € |
| Castilla-La Mancha | 97.275.000 | 47,67 € | 32.626.000 | 15,99 € | 41.474.000 | 20,32 € |
| Cataluña | 290.256.000 | 40,03 € | 55.279.000 | 7,62 € | 104.672.000 | 14,43 € |
| Comunitat Valenciana | 169.649.000 | 33,84 € | 47.748.000 | 9,52 € | 69.450.000 | 13,85 € |
| Extremadura | 32.430.000 | 29,99 € | 11.099.000 | 10,26 € | 9.930.000 | 9,18 € |
| Galicia | 88.120.000 | 32,39 € | 17.128.000 | 6,30 € | 40.094.000 | 14,74 € |
| Madrid | 304.106.000 | 47,48 € | 148.926.000 | 23,25 € | 101.075.000 | 15,78 € |
| Murcia | 53.438.000 | 36,18 € | 13.769.000 | 9,32 € | 20.020.000 | 13,55 € |
| Navarra | 35.134.000 | 56,45 € | 4.886.000 | 7,85 € | 21.601.000 | 34,71 € |
| País Vasco | 139.651.000 | 66,20 € | 24.573.000 | 11,65 € | 64.733.000 | 30,68 € |
| Rioja | 18.122.000 | 58,49 € | 706.000 | 2,28 € | 8.505.000 | 27,45 € |
| Media nacional | | 43,87 € | | 10,37 € | | 18,86 € |
| Transferencias corrientes | Transferencias corrientes per Cápita | Inversiones reales | Inversiones reales per Cápita | Población de la CC.AA. | | |
| 23.302.000 | 2,81 € | 64.304.000 | 7,75 € | 8.301.905 € | | |
| 7.259.000 | 5,54 € | 18.618.000 | 14,21 € | 1.309.931 € | | |
| 7.387.000 | 7,05 € | 4.727.000 | 4,51 € | 1.048.173 € | | |
| 4.266.000 | 3,87 € | 16.950.000 | 15,36 € | 1.103.237 € | | |
| 9.879.000 | 4,65 € | 4.443.000 | 2,09 € | 2.125.977 € | | |
| 4.437.000 | 7,68 € | 3.395.000 | 5,88 € | 577.573 € | | |
| 9.683.000 | 3,93 € | 14.499.000 | 5,89 € | 2.463.223 € | | |
| 8.524.000 | 4,18 € | 13.708.000 | 6,72 € | 2.040.555 € | | |
| 59.677.000 | 8,23 € | 58.958.000 | 8,13 € | 7.251.447 € | | |
| 18.489.000 | 3,69 € | 30.798.000 | 6,14 € | 5.013.303 € | | |
| 4.423.000 | 4,09 € | 6.934.000 | 6,41 € | 1.081.322 € | | |
| 12.874.000 | 4,73 € | 16.116.000 | 5,92 € | 2.720.243 € | | |
| 28.029.000 | 4,38 € | 25.041.000 | 3,91 € | 6.405.385 € | | |
| 9.927.000 | 6,72 € | 8.059.000 | 5,46 € | 1.476.957 € | | |
| 5.371.000 | 8,63 € | 2.770.000 | 4,45 € | 622.368 € | | |
| 27.679.000 | 13,12 € | 18.179.000 | 8,62 € | 2.109.651 € | | |
| 4.875.000 | 15,74 € | 3.329.000 | 10,75 € | 309.805 € | | |
| | 6,41 € | | 7,19 € | | | |

Tabla 3.1: Comparación del gasto consolidado per cápita de los ayuntamientos por CC.AA y por partida de gasto.

Fuente: gasto: Anuario de estadística deportiva, 2014. Población: INE 2014

Como se puede apreciar si analizamos el gasto per cápita, Cantabria está por encima de la media nacional en todos los aspectos valorados, salvo en las inversiones reales.

Conviene manifestar que la tendencia del gasto en deporte de todas las CC.AA. es marcadamente decreciente si nos fijamos en el periodo 2011 a 2012, que son los últimos años de los que tenemos información, siendo un 18,16% la reducción media nacional y de un 17,35% la cántabra.

Por otro lado merece especial mención la reciente y controvertida ley que desde el Consejo Superior de Deportes y el Ministerio de Empleo y Seguridad Social se está estudiando aprobar para “regularizar la relación laboral en los clubes y asociaciones deportivas sin ánimo de lucro” y “proteger los derechos de los trabajadores que no figuran en alta en la Seguridad Social” (Consejo Superior de Deportes, 2014).

Esta ley trata de formalizar, mediante un contrato laboral, la relación de toda persona que colabora con los clubes deportivos aficionados o amateurs para sacarlos

adelante día a día, con su correspondiente tributación. La realidad es que todo el mundo del deporte base se ha unido en contra de esta ley por considerarla altamente perjudicial debido a que exigiría presupuestos entre dos y tres veces mayores a unos clubes que ya sufren lo indecible para conseguir financiarse en la actualidad.

La traducción para nuestro proyecto es una disminución más que notable del poder adquisitivo de los clubes de todas las disciplinas deportivas y de toda la comunidad, así como la desaparición de los más humildes, por lo que constituye una gran amenaza, tanto por su posibilidad de ocurrir como por lo devastador de sus efectos.

Conclusiones del análisis político:

1. Cantabria es una Comunidad Autónoma con el segundo **gasto público en materia de deporte** más bajo de España, en términos absolutos.
2. En gasto **en instalaciones e infraestructuras deportivas**, además de bajo en términos absolutos, también está notablemente por debajo de la media en términos de gasto per cápita.
3. Existe una amenaza de entrada en vigor de **una nueva ley** que merme altamente los recursos de los clubes amateurs hasta el punto de hacer desaparecer a algunos de ellos.

Económico:

Para cualquier proyecto empresarial, el análisis del marco económico en el que va a desarrollarse es de capital importancia, ya que éste tendrá incidencia sobre la futura facturación, capacidad de gasto o inversión de la empresa, entre otros muchos aspectos.

El indicador por excelencia de la marcha de la economía de una zona en concreto es el **Producto Interior Bruto**, por ello será el primero que analicemos:

Como se aprecia en la gráfica inferior, el crecimiento del PIB llegó a su máximo en 2006 para España y en 2005 para Cantabria, a partir de los cuales comenzó un continuo descenso que duró hasta 2012 para el conjunto nacional y que continúa en la actualidad para el cántabro. Esto se puede interpretar como una disminución de la riqueza de la población y, por tanto, de su poder adquisitivo. Para constatar esto adjunto también la evolución del PIB per cápita.

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

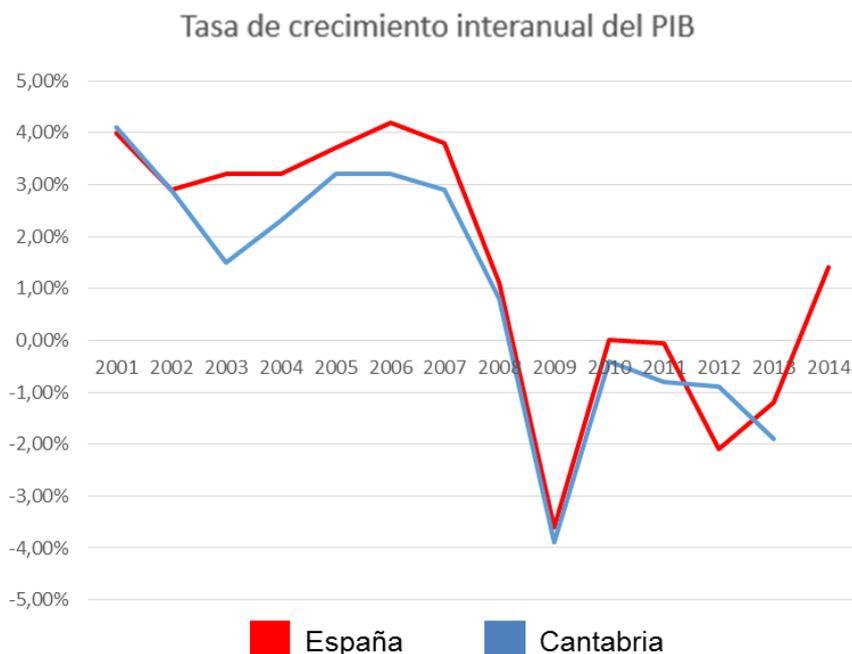


Gráfico 3.24: Crecimiento interanual del PIB en España y en Cantabria.
Fuente: INE, 2014

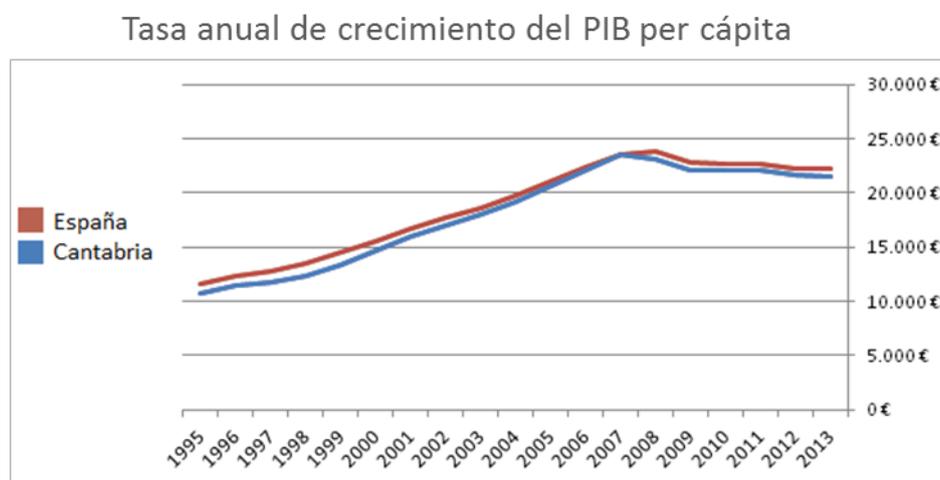


Gráfico 3.25: Crecimiento interanual del PIB per cápita en España y en Cantabria.
Fuente: INE, 2014

En cuanto a la proyección de la evolución del PIB a corto plazo, crecerá en todas las CC.AA. del país sin excepción en 2016 (BBVA Research, 2015), siendo Cantabria una de las comunidades con el crecimiento más débil, 2,2% (Vascopress.com, 2015). Estas estimaciones están en la línea de lo vaticinado por el gobierno de la Unión Europea, que otorga cifras de crecimiento para España del PIB del 2,3% y 2,5% para 2015 y 2016 respectivamente (Expansión, 2015)

Seguidamente del PIB, hablaremos del **mercado de trabajo**, debido a su elevada incidencia en éste y a que es un factor siempre importante en la historia económica española.

Pese a las leves mejorías, la tasa de desempleo sigue siendo elevada y con perspectivas de lenta recuperación. A continuación se muestra la situación actual del mercado laboral español (EPA T1, 2015)

| EPA 4º trimestre 2014 | | |
|-----------------------|---------------|-----------|
| | Valor | Variación |
| Ocupados | 17.569.100,00 | 2,53% |
| Parados | 5.457.700,00 | -8,05% |
| Tasa de actividad | 59,77% | 9,00% |
| Tasa de paro | 23,70% | 2,30% |

*Tabla 3.2: Situación de la Población Activa en España.
Fuente: INE, 2015*

Además, a nivel provincial, la situación es aún peor. Como muestra el gráfico siguiente, la tasa de actividad de Cantabria en 2014 es del 72%, considerablemente por debajo de la media nacional situada en el 75,5%.

| EPA Cantabria 4º trimestre 2014 | | |
|---------------------------------|---------|-----------|
| | Valor | Variación |
| Ocupados | 226.800 | 0,27% |
| Parados | 51.200 | -8,41% |
| Tasa de actividad | 56,16% | -1,06% |
| Tasa de paro | 18,42% | -7,06% |

*Tabla 3.3: Situación de la Población Activa en Cantabria.
Fuente: ICANE, 2015*

En adición a esta elevada tasa de desempleo, hay que remarcar la baja calidad del poco trabajo que se crea, fundamentalmente debido a los bajos salarios y a la falta de seguridad laboral fruto del incremento de los contratos temporales en detrimento de los indefinidos.

Para concluir con el análisis de este punto, pondremos la vista en el futuro inmediato: las previsiones de la tasa de desempleo: se sitúan en el 22,3% para finales de este año y en el 20,7% en 2016 (Expansión, 2015).

Todo ello se traduce en unos bajos ingresos en las familias fruto de los precarios trabajos o del paro. Además la incertidumbre generada por los contratos temporales y el alto endeudamiento contraído por las familias en el pasado hacen a los individuos más propensos al ahorro que al consumo.

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria



Gráfico 3.26: Evolución de la deuda de los hogares españoles.
Fuente: INE, 2014

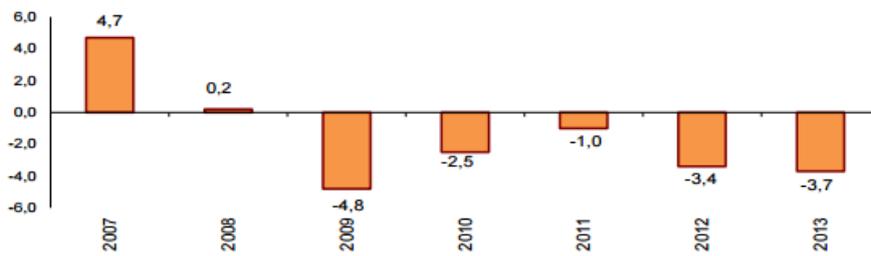


Gráfico 3.27: Evolución de la tasa anual de gasto medio por hogar.
Fuente: INE: encuesta de presupuestos familiares, 2013.

El gasto medio por hogar en España se ha reducido en más de un 14,5% desde 2008 hasta 2013, y continúa en esa tendencia.

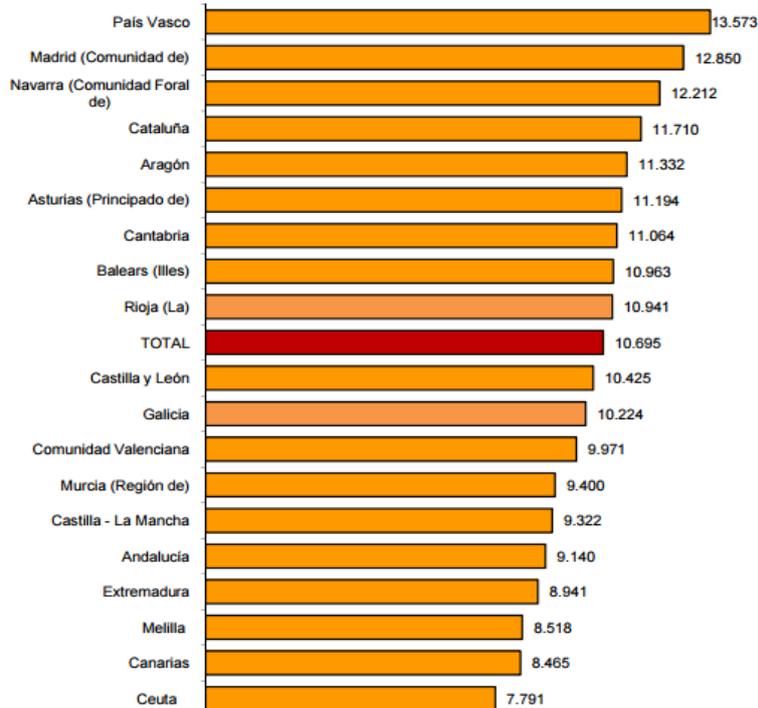


Gráfico 3.28: Gasto medio en euros por persona por CC.AA.
Fuente: INE: encuesta de presupuestos familiares, 2013.

Para finalizar este análisis económico diremos que el gasto combinado en ropa, calzado y en ocio, que es en las partidas en las que podemos enmarcar al deporte, representa algo más del 10% del gasto total de los hogares y que son aquellos hogares con hijos menores de 16 años los que más porción de la renta le dedican (Encuesta de presupuestos familiares, 2013).

Las conclusiones que extraemos del análisis del entorno económico son:

1. El **entorno económico** de España en general es halagüeño. Tanto desde instituciones públicas como privadas se prevé un fuerte crecimiento cercano al 3%.
2. Cantabria es la Comunidad Autónoma con la **menor tasa de crecimiento** esperado.
3. El **PIB per cápita** cántabro siempre ha ido por detrás de la media española.
4. El **mercado de trabajo** se enfrenta a previsiones buenas, tanto a nivel nacional como provincial, con tasas de desempleo progresivamente decrecientes.
5. La **calidad del empleo** creado, entendida como salarios elevados y seguridad laboral, es precaria.
6. Fruto del elevado **endeudamiento** de los hogares y los bajos salarios, el gasto de los hogares disminuye año a año desde 2009.

Tecnológico:

En el mundo del consumo, el aspecto más relevante del entorno tecnológico es el de cómo éste influye en la manera en la que las personas compran y se relacionan con las marcas.

En este sentido, la mejor manera que se me ocurre introducir este análisis es recurriendo al siguiente comentario del último Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística sobre Comercio Electrónico y Uso de Nuevas Tecnologías para el año 2013:

“Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) tienen un papel fundamental en la sociedad actual y su vida cotidiana: su impacto no solo ha cambiado la forma de interactuar entre las personas sino que también ha supuesto una revolución para el sector empresarial. [...] el comercio electrónico está creciendo a un ritmo vertiginoso en los últimos años, de tal forma que ya casi un tercio de la población española ha comprado por Internet a lo largo de 2013.”

¿Quiénes?

Aunque hoy en día internet y los dispositivos de acceso como ordenadores, smartphones o tablets llegan prácticamente a todos los extractos sociales y lugares geográficos, definiendo más en profundidad el perfil de usuario actual del comercio on-line diremos que:

- **Edad:** el 90% de los que han comprado on-line están entre los 16 y los 54 años.
- **Lugar:** son, eminentemente, de la zona norte y noreste del país. Destacan Madrid, País Vasco y Cataluña.
- **Estudios:** el 42% tienen estudios superiores.

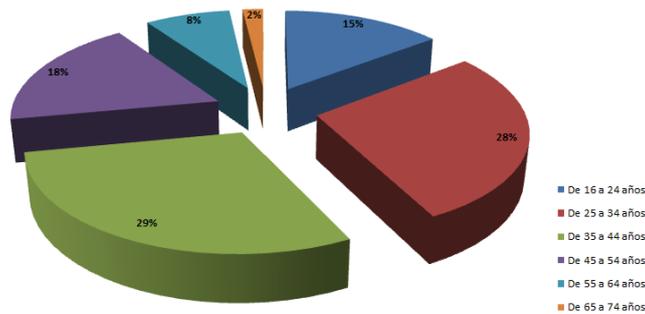


Gráfico 3.29: Distribución por edades de las personas que han comprado por internet en los últimos 12 meses en España.

Fuente: INE. El comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías. 2014.

¿Cuántos?

El año pasado ya el 69,8% de los hogares españoles, o lo que es lo mismo, casi 11,1 millones de viviendas, tenían acceso a Internet. Y fueron cerca de 11 millones de personas las que realizaron algún tipo de compra a través de la web durante 2013. Esto supone el 31,5% de la población total la que está familiarizada con la compra on-line.

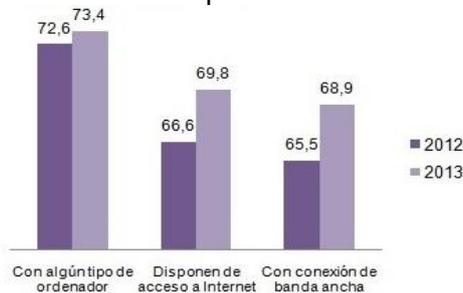


Gráfico 3.30: Evolución del equipamiento tecnológico de las viviendas españolas.

Fuente: INE. El comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías. 2014.



Gráfico 3.31: Distribución geográfica de las personas que han comprado por internet en los últimos 12 meses en España.

Fuente: INE. El comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías. 2014.

Cantabria es una de las provincias españolas que más recurren a este canal como forma de adquirir bienes y servicios.

¿Por qué?

Aunque es fácil intuir los motivos que están propiciando este intensivo y creciente uso del comercio on-line, a continuación enumeraremos un listado de estos factores de acuerdo a su ponderación:

| | % |
|---|------|
| Comodidad | 78,0 |
| Precio, promociones u ofertas | 73,2 |
| Ahorro de tiempo | 65,5 |
| Facilidad de compra | 55,6 |
| Facilidad para comparar entre ofertas y obtener información sobre productos | 53,1 |
| Mayor oferta, mayor gama de productos | 52,8 |
| Rapidez en el suministro | 42,8 |
| Único medio disponible | 24,8 |
| Por recomendación de otra persona | 19,8 |
| Por probar | 14,0 |
| Otras razones | 9,2 |

Tabla 3.4: Principales razones entre los españoles para comprar a través de internet.

Fuente: INE. El comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías. 2014.

¿Para qué?

Por último, es importante conocer cuáles son los usos que estas personas le dan a la red, qué productos o servicios son los más demandados a través de este canal y a quienes les realizan esos pedidos. Los bienes y servicios que los usuarios adquieren a través de la red son:

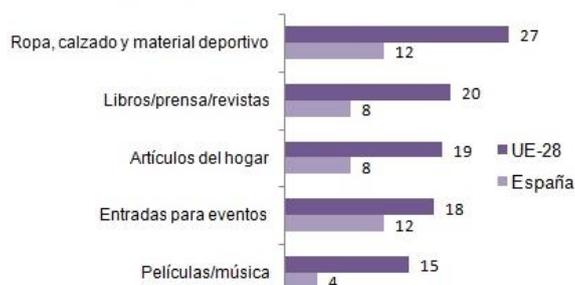


Gráfico 3.32: Principales compras realizadas a través de la red por familias de productos.

Fuente: INE. El comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías. 2014.

Y los principales usos que se le encuentra a la red a parte de comprar son:

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

Servicios de Internet usados por motivos particulares en los últimos 3 meses. 2013



Gráfico 3.33: Principales servicios utilizados en la red por motivos particulares.
Fuente: INE. El comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías. 2014.

Por lo que puede sintetizar las enseñanzas de este punto de esta manera:

1. La importancia de **las redes y de internet** como canal de distribución es muy alta y creciente.
2. Casi la tercera parte de la población nacional ha realizado alguna **compra on-line** alguna vez.
3. La compra de **ropa y material deportivo** es la más común entre los usuarios de la red.
4. La mayoría de las compras en internet se realizan a **empresas nacionales**.
5. La **comodidad, flexibilidad y ahorro** de tiempo, así como los descuentos y promociones, son los principales factores que motivan la compra a través de este canal.
6. El **gasto medio** en compras on-line por español en el año 2013 se estimó en 865 euros.
7. **Cantabria** se encuentra totalmente en sintonía con la media de estos datos nacionales.

Legal:

En vista de que una parte muy importante de nuestro target son aquellas instituciones deportivas dependientes de la Administración Pública, como son las Escuelas Deportivas Municipales, es conveniente conocer, a grandes rasgos, la ley por la cual se regula la contratación entre el Sector Público y el Privado, que es:

Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público.

A modo de resumen, lo que nos interesa saber de lo que este Real Decreto contiene es lo siguiente:

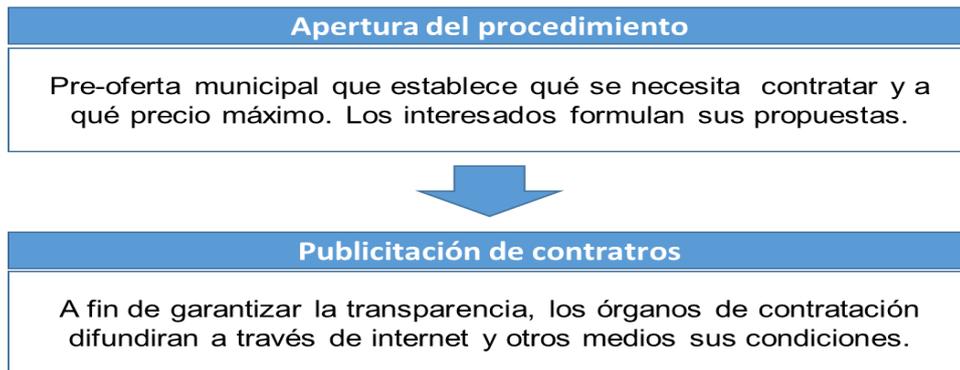


Gráfico 3.34: Esquema del procedimiento de contratación de las administraciones públicas.
Fuente: www.contrataciondelestado.es, 2015.

Bienvenidos | Ongi Etorri | Benvinguts | Benvindos | Welcome | Bienvenidos

Guías de Ayuda | Iniciar sesión

Inicio Licitaciones Perfil Contratante

CONTRATACION
Plataforma de Contratación del Sector Público

La Dirección General de Racionalización y Centralización de la Contratación, en su condición de órgano competente en materia de contratación centralizada, tiene previsto celebrar, el próximo 2 de octubre de 2014 a las 12:00 horas en la c/ Alcalá, 9 (sala José Echegaray), una sesión informativa con las empresas y asociaciones empresariales del sector del suministro de equipos audiovisuales. El objeto de la sesión es presentar el nuevo acuerdo marco para el suministro de equipos audiovisuales, que se va a poner en marcha próximamente. Para más información acceda a la sección de noticias. 18/09/2014

Licitaciones Abiertas

Expediente [452-A-640.01.16/2014](#) F. Última actualización 02-10-2014 14:26
Título del Contrato Consultoría en expedientes sobre materia medioambiental y urbanística
Categoría Servicios técnicos.
F. Fin de presentación 12-11-2014 12:00:00
Órgano de Contratación Confederación Hidrográfica del Duero
Importe 1.209.014,56
Último documento publicado: **Pleigo**

Expediente [DPC/2014/29630](#) F. Última actualización 02-10-2014 14:10
Título del Contrato servicio de limpieza del conjunto de edificios situados en ronda del carmen s/n donde se ubican diferentes servicios de esta diputación provincial
Categoría Servicios de limpieza de edificios.
F. Fin de presentación 17-10-2014 14:00:00

Buscador
Buscar

Búsqueda avanzada de licitaciones

Iniciar sesión
Contáctanos
jue, 2 oct 2014 14:40:32
User ID
Contraseña
Entrar
Entrada con certificado

Empresas
Registrar
¿Qué es contratar?

Publicaciones realizadas:
Última Semana
Último Mes
Anuncios Previos 21

Gráfico 3.35: Instantánea del portal web del Gobierno de España para publicar las licitaciones.
Fuente: www.contrataciondelestado.es, 2015.

En cuanto a las características de los contratos que se manejan en este ámbito, deberemos saber:

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

| Contrato de suministro |
|---|
| La adquisición de material deportivo por parte de los Ayuntamientos se considera un "Contrato de Suministro" ya que tiene por objetivo la adquisición de bienes muebles. |
| Contratos menores |
| Los contratos de suministros cuyo importe sea inferior a 18.000€ sin contar el IVA son considerados "Contratos Menores" . |
| Principales características de los contratos menores |
| Los contratos menores podrán adjudicarse directamente a cualquier empresario con capacidad de obrar y que cuente con la habilitación profesional necesaria para realizar la prestación Dicha tramitación sólo exigirá la aprobación del gasto y la incorporación al expediente de la factura conformada correspondiente que reúna los requisitos reglamentariamente establecidos. Estos contratos no podrán tener duración superior a un año, ni ser objeto de prórroga ni de revisión de precios. |

Tabla 3.5: Tabla resumen de las principales características de los "contratos menores".
Fuente: www.contrataciondelestado.es, 2015.

Conclusiones del aspecto legal:

1. El procedimiento de adjudicación de **contratos públicos** es el mismo para todos, por lo que a priori no supone ni una amenaza ni una oportunidad.
2. Más concretamente, los **contratos menores** que se pueden adjudicar directamente requiere de seguimiento continuo y buenas relaciones del personal adecuado en cada ayuntamiento.
3. El hecho de que los contratos deban **ser renovados anualmente** puede suponer una amenaza a la hora de conservarlos cuando ya se ostentan o una oportunidad a la hora de desplazar a competidores.

3.2.3 Conclusión del análisis del Macro-entorno

Gracias a este análisis, podemos repasar de forma rápida y visual aquellos factores que más condicionan el entorno de cualquier empresa a día de hoy y que hemos mencionado con anterioridad.

| FACTORES CLAVE DEL MACRO-ENTORNO | MN | N | E | P | MP |
|--|----|---|---|---|----|
| Socio-demográfico | | ● | | | |
| Edad y Crecimiento Vegetativo | | | | | |
| Renta y Distribución del Gasto de los Hogares | | | | | |
| Gasto en Deporte de los Individuos | | | | | |
| Gasto en Deporte de la Admon. Pública | | | | | |
| Hábitos Deportivos de la Población | | | | | |
| Políticos: | | ● | | | |
| Gasto Público en Deporte en Cantabria | | | | | |
| Ley Regularización Relación Laboral con Clubes | | | | | |
| Acceso al crédito | | | | | |
| Económico: | | ● | | | |
| Evolución del PIB | | | | | |
| Mercado de Trabajo | | | | | |
| Renta de las Familias | | | | | |
| Distribución del Gasto de los Hogares | | | | | |
| Tecnológico: | | | | ● | |
| Cantidad de Usuarios de Tiendas On-line | | | | | |
| Compra de Material Deportivo On-line | | | | | |
| Gasto en Compras On-line | | | | | |
| Legal: | | | ● | | |
| Ley de Contratos del Sector Público | | | | | |

| Leyenda de la incidencia de los distintos factores en Macron Store Cantabria: | | | | | | | | | |
|---|--------------|---|----------|---|-------------|---|----------|----|--------------|
| MN | Muy Negativo | N | Negativo | E | Equilibrado | P | Positivo | MP | Muy Positivo |

Tabla 3.6: Tabla resumen del análisis PESTEL del Macro-Entorno

Fuente: Elaboración propia.

Debido a la gran variedad de factores que influyen en el entorno de la empresa así como a lo complejo que resulta su predicción en el futuro y a la incertidumbre resultante de la toma de decisiones, podemos concluir el análisis diciendo que actualmente es un entorno de gran inestabilidad y turbulencia, es decir, dinámico, complejo, diverso y hostil, pero que las previsiones dan lugar a la esperanza fruto de una paulatina recuperación de la situación económica y una creciente cultura deportiva entre la sociedad.

3.2.4 Análisis del Micro-Entorno externo

Son todos los factores que son propios del sector en el que opera la empresa (Micro-entorno externo) y aquellas características de la propia empresa (Micro-entorno interno) y que pueden tener papeles favorables o perniciosos para la organización.

Basamos el comienzo del análisis del Micro-Entorno externo en el modelo para el análisis de la competencia ampliada (Michael Porter, 1979).

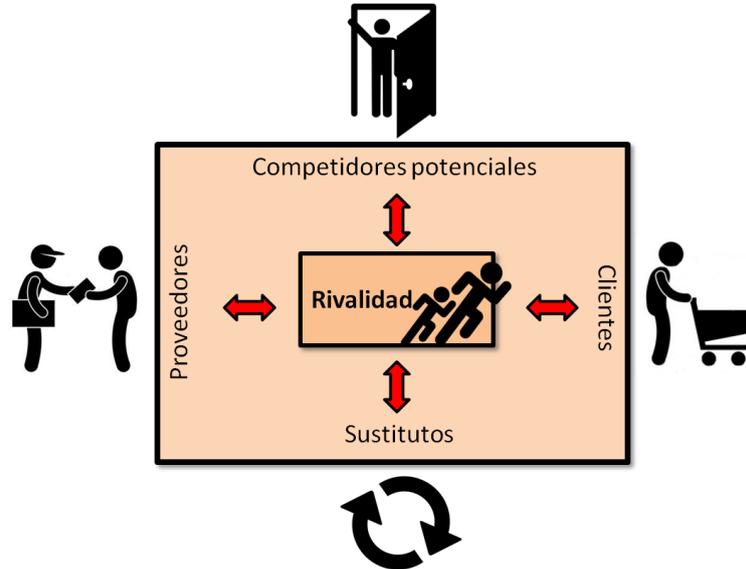


Gráfico 3.36: Diagrama para el análisis de las 5 fuerzas competitivas, de M. Porter. 1979.
Fuente: Elaboración propia.



Rivalidad:

La Rivalidad intraindustria está compuesta tanto por el número de competidores como por su diversidad, sus estructuras de costes o el crecimiento del mercado entre otros.

Como punto de partida describamos el contexto: Nos encontramos en un “océano rojo” debido a la madurez y cantidad de competidores, tan dispares como pueden ser los grandes distribuidores integrados verticalmente y los pequeños fabricantes y distribuidores locales.

Cabe destacar que la evidencia observada en los últimos años muestra que las “tiendas de deportes tradicionales”, dedicadas a la venta multimarca, a través del canal off-line, y a los artículos más comunes de los principales deportes, son un modelo de negocio condenado, por lo que su análisis no se ha valorado.



Gráfico 3.37: Mural ilustrativo de la diversidad de marcas y competidores.
Fuente: Elaboración propia.

Dos de las principales características de este mercado, como de todos muchos mercados maduros, son:

1. Continua pugna por cuota de mercado, recrudescida por una disminución interanual del mercado del 5% (DBK. Distribución de material deportivo, 2014)

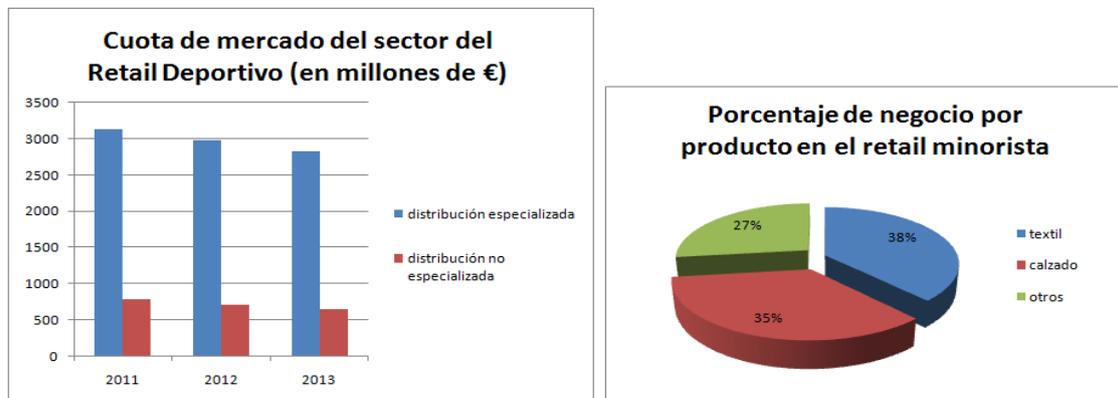


Gráfico 3.38: Distribución de la cuota de mercado por distribuidor y por producto.
Fuente: DBK. Distribución de material deportivo. 2014

2. Fruto de esta abundancia de empresas competidoras encontramos que existe gran heterogeneidad entre ellas:
 - a. Algunas marcas distribuyen a través de canales indirectos de distintas longitudes y otras a través de sus propios canales integrados.
 - b. Existen minoristas que distribuyen variedad de marcas mientras otros, como es nuestro caso, son exclusivistas.
 - c. Algunos minoristas son grandes superficies o “Category Killers” como Decathlon y otros son autónomos y tiendas de barrio.
3. Productos maduros y canales de distribución reinventándose.

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

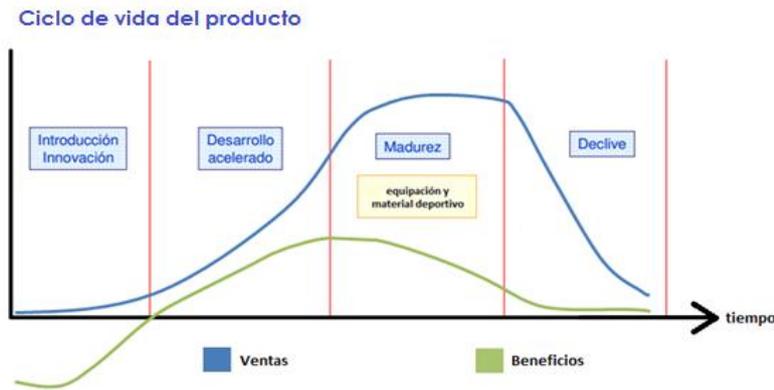


Gráfico 3.39: Ciclo de vida de los productos del mercado del retail deportivo.
Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 3.40: Ciclo de vida de los canales de distribución del retail deportivo.
Fuente: Elaboración propia.

A continuación vamos a identificar, clasificar y describir a los principales competidores con la que vamos a coincidir en la distribución de textil deportivo.

Debido a la multitud y heterogeneidad mencionadas, para facilitar la estructuración y comprensión del análisis, recurriremos a los distintos niveles de competencia como hilo conductor. Avanzaremos de los competidores “a nivel de deseo” hasta aquellas empresas con marcas y modelos de negocio similares al nuestro.

| Niveles de competencia | Necesidad: material deportivo |
|-----------------------------------|--|
| Competencia nivel de Deseo | Mayoristas, minoristas de gran distribución o minoristas independientes |
| Competencia Genérica | Minorista generalista (multimarca y/o mutideporte) / Minorista especializado |
| Competencia de Forma | Monocanal / Multicanal |
| Competencia de Marca | Minorista marca propia a través de multicanal |

Tabla 3.7: Clasificación de los niveles de competencia según canal de distribución
Fuente: Elaboración propia.

| Nivel Competencia | Distribuidor | Descripción |
|--|--|--|
| Competencia de Marca: minorista marca propia multicanal | Errea www.errea.it | Empresa italiana de textil deportivo. Comercializa su marca de igual nombre |
| Competencia de Forma: minorista marca propia monocanal | Austral www.austral.es | Empresa española de textil deportivo que comercializa sus productos bajo la marca de igual nombre |
| Competencia Genérica: minorista generalista | Decathlon www.decathlon.es | Cadena de establecimientos de gran superficie dedicada a la venta de material deportivo. Fuerte desarrollo de marcas propias |
| Competencia Genérica: minorista generalista | Forum Sport www.forumsport.es | Cadena de establecimientos de gran superficie dedicada a la venta de material deportivo de primeras marcas. |
| Competencia Genérica: minorista generalista | Décimas www.decimas.es | Empresa española distribuidora de primeras marcas y su propia marca de distribuidor |
| Competencia Genérica: minorista generalista | El Corte Inglés www.elcorteingles.es | Grupo de gran distribución español. En materia de deporte comercializa desde primeras marcas hasta su propia marca de distribuidor |
| Competencia Genérica: minorista generalista | Sport zone www.sportzone.es | Intermediario virtual en la distribución de material deportivo. |
| Competencia a nivel de Deseo: Mayorista | Luanvi www.luanvi.es | Empresa española de textil deportivo que comercializa sus productos bajo la marca de igual nombre |
| Deseo/ Forma: Mayorista / Minorista marca propia monocanal | Joma www.joma-sport.com | Empresa española de textil deportivo que comercializa sus productos bajo la marca de igual nombre |

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

| Canal | Marcas | Ubicación tienda |
|--|--|--|
| On-line y off-line. Minorista de gran distribución monomarca y multideporte | Errea | Mortera y Solares. Tienda virtual |
| On-line. Minorista monomarca y multideporte | Austral | Maliaño y Principalmente a través de su tienda virtual |
| On-line y off-line. Minorista de gran distribución multimarca y multideporte | Multimarca, incluyendo marca propia Kipsta | C.C. El Alisal (Santander) |
| On-line y off-line. Minorista de gran distribución multimarca y multideporte | Multimarca | C.C. El Alisal y C.C. Valle Real (Santander). Parque empresarial "Los Ochos" (Torrelavega) |
| On-line y off-line. Minorista de gran distribución multimarca y multideporte | Multimarca, incluyendo marca propia Tenth | C.C. Carrefour (Torrelavega) C.C. El Alisal y C.C. Peñacastillo (Santander) |
| On-line y off-line. Minorista de gran distribución multimarca y multideporte | Multimarca, incluyendo marca propia Boomerang | C.C. Bahía de Santander (Santander) |
| On-line. Minorista de gran distribución multimarca y multideporte | Multimarca, incluyendo marca propia Sport Zone | Tienda virtual |
| Off-line. Minorista monomarca y multideporte | Luanvi | Tienda virtual |
| On-line y off-line. Actúa como minorista multideporte a través del canal on-line y como fabricante a través del off-line | Joma | A través de otros intermediarios como ECI o Decathlon y su tienda virtual |

Tabla 3.8: Principales características y clasificación de los principales competidores según nivel de competencia.

Fuente: Elaboración propia.

Para concluir este análisis de la competencia y conocer un poco mejor el posicionamiento de las marcas de los productos que comercializan nuestros competidores en la mente de nuestros clientes, adjunto algunos de los datos más significativos obtenidos a través de una encuesta autoadministrada enviada por Google Drive en octubre de 2014 y elaborada por mí. El tamaño muestral de esta encuesta es de 44 individuos, seleccionados a conveniencia del encuestador (la muestra está compuesta por las personas que respondieron de entre aquellas a las que tenía acceso a su correo).

Top of mind

Mencione las tres marcas de material deportivo que antes se le ocurran (EXCEPTUANDO NIKE, ADIDAS Y PUMA)

Edad

Edad del encuestado

Sexo

Sexo del encuestado

Estudios

Nivel de estudios del encuestado

Práctica deportiva 1

¿Practica o ha practicado algún deporte como federado o de forma asidua?

Práctica deportiva 2

En caso afirmativo, por favor, indique que deporte o deportes practica y ha practicado.

- Fútbol
- Balonceso
- Balonmano
- Voleibol
- Rugby
- Beisbol
- Running
- Otro:

Práctica deportiva 3

¿Le gusta seguir alguno de estos deportes a través de los medios de comunicación?

- Fútbol
- Balonceso
- Balonmano
- Voleibol
- Rugby
- Beisbol
- Running
- Otro:

Notoriedad

¿Cuáles de las siguientes marcas asocia a algún club o equipo profesional?

- Joma
- Luanvi
- Macron
- Austral
- Errea
- Huerco
- Astore
- Kelme
- Hummel
- Asioka
- Legea
- Rasan
- Warrior
- Kappa
- Slam
- Otro:

Notoriedad 2

¿De cuáles de las siguientes marcas ha usado algún producto?

- Joma
- Luanvi
- Macron
- Austral
- Errea
- Huerco
- Astore
- Kelme
- Hummel
- Asioka
- Legea
- Rasan
- Warrior
- Kappa
- Slam
- Otro:

Notoriedad

¿Cuales de las siguientes marcas reconoce?

- Joma
- Luanvi
- Macron
- Austral
- Errea
- Huerco
- Astore
- Kelme
- Hummel
- Asioka
- Legea
- Rasan
- Warrior
- Kappa
- Slam
- Otro:

Preferencia

¿De cuáles de las siguientes marcas preferiría adquirir un determinado producto?

- Joma
- Luanvi
- Macron
- Austral
- Errea
- Huerco
- Astore
- Kelme
- Hummel
- Asioka
- Legea
- Rasan
- Warrior
- Kappa
- Slam
- Otro:

Calidad

Por favor, valore la calidad que a su juicio tiene los productos de las marcas que conozca

| | Calidad mínima | Calidad baja | Calidad aceptable | Calidad alta | Calidad máxima | No/No |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Joma | <input type="radio"/> |
| Luanvi | <input type="radio"/> |
| Macron | <input type="radio"/> |
| Austral | <input type="radio"/> |
| Errea | <input type="radio"/> |
| Huerco | <input type="radio"/> |
| Astore | <input type="radio"/> |
| Kelme | <input type="radio"/> |
| Hummel | <input type="radio"/> |
| Asioka | <input type="radio"/> |
| Legea | <input type="radio"/> |
| Rasan | <input type="radio"/> |
| Warrior | <input type="radio"/> |
| Kappa | <input type="radio"/> |
| Slam | <input type="radio"/> |

Gráfico 3.41: Encuesta autoadministrada enviada por Google Drive en octubre de 2014
Fuente: Elaboración propia.

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

En la primera pregunta se excluye Adidas, Nike y Puma, debido a que el mayor esfuerzo publicitario y notoriedad de estas marcas provocaría que copasen el “top 3” del conjunto evocado de marcas, desvirtuando así el resultado del análisis. Estos son los resultados:

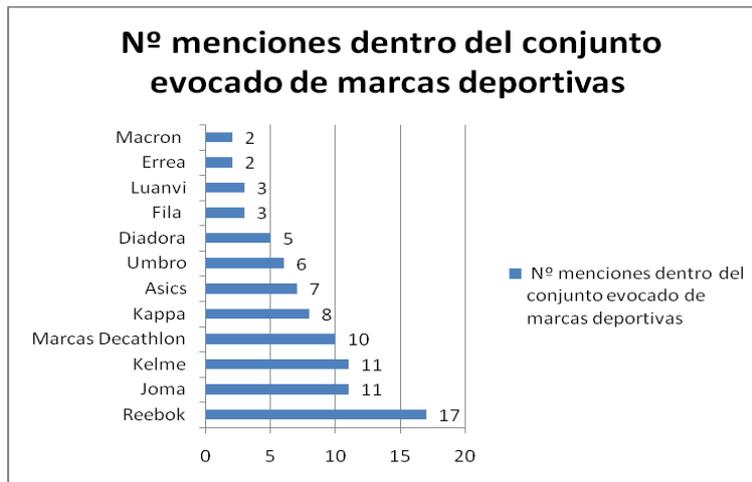


Gráfico 3.42: Presencia de la marca Macron en el conjunto evocado de marcas del entrevistado. Fuente: Elaboración propia.

También se preguntó por las marcas que conocía y de cuales había usado algún producto, de entre una larga lista, siendo la pregunta de tipo cerrada múltiple.

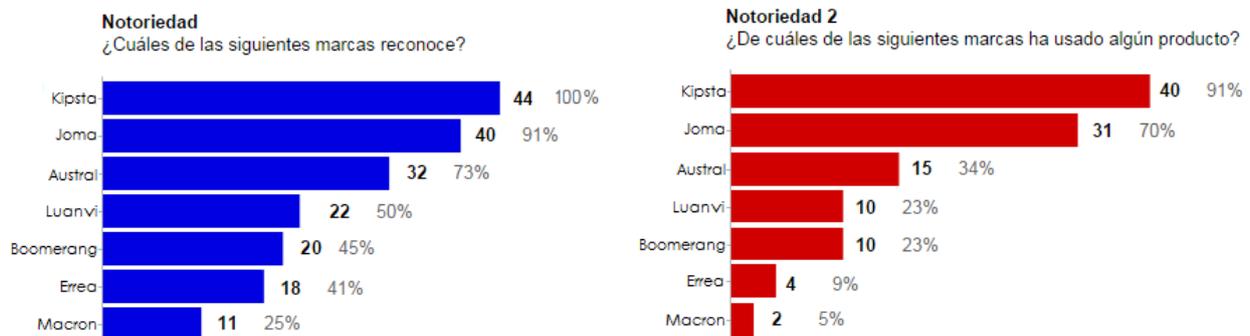


Gráfico 3.43: Nivel de notoriedad de la marca Macron. Fuente: Elaboración propia.

Por último, en base a las respuestas de notoriedad y de preguntas de escala Likert del 1 al 5 sobre la calidad que le parecía al entrevistado que tiene cada marca, he elaborado el siguiente mapa perceptual de posicionamiento de las marcas de los distribuidores:

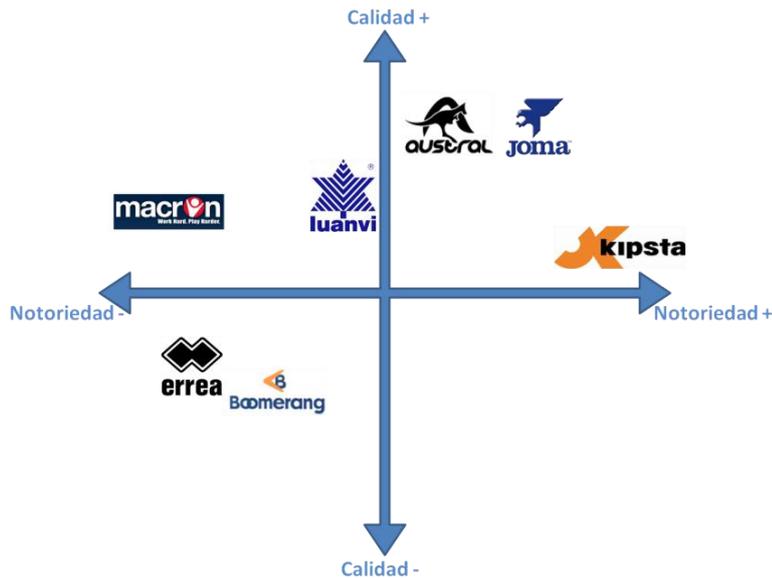


Gráfico 3.44: Mapa de posicionamiento perceptual de las marcas en la mente de los clientes.
Fuente: Elaboración propia.

Acabamos con un resumen de las principales características aquí analizadas:

1. Se trata de un **mercado maduro** con elevado número de competidores, con diferentes cuotas de mercado y con diferente grado de presencia.
2. Alta **heterogeneidad entre competidores** fruto del uso de diferentes canales de distribución, diferentes niveles de servicio asociado al producto, diferentes recursos financieros y, en definitiva, diferentes estructuras.
3. Fuerte evolución hacia los canales electrónicos.
4. Dominio de las grandes superficies o "**Category Killers**".
5. Alta **especialización** por parte de los pequeños retailers como modo de supervivencia.
6. Como agravante de la intensa y diversa competencia tenemos un mercado con una **tasa de crecimiento negativa**, o en el mejor de los casos nula, como hemos visto en la introducción al sector anterior.
7. Por todo lo anterior estamos en predisposición de afirmar que la **rivalidad en esta industria es encarnizada** fruto del número y diversidad de agentes que participan, por los recursos y poder con el que cuentan algunos de los competidores y por la dificultad de generar nueva demanda en este mercado tan maduro.
8. La naturaleza "institucional" de los clientes les hace más fáciles de localizar y más escasos que los clientes finales individuales, por lo que la pugna por conseguirles también se hace más intensa, intensificando así la rivalidad.



Competidores potenciales:

En caso de querer entrar como fabricante y distribuidor de manera integrada, como hemos visto que es el caso de Luanvi, se requiere de elevadas inversiones en capital productivo, mano de obra y, sobre todo, comunicación y promoción. Esta elevada inversión junto con el grado de madurez del sector ya suponen por sí mismas un fuerte elemento disuasorio para posibles competidores.

En caso de querer postularse solo como un distribuidor, como es el caso de nuestro proyecto Macron Store, más allá de requerir cierta inversión inicial, la principal dificultad está en conseguir buenas marcas a las que representar, que éstas brinden al minorista unas condiciones atractivas y, después de eso, ser capaz de diseñar una propuesta de valor diferenciada y atractiva para un público saturado de oferta.

Por último, me gustaría identificar lo que supone una gran amenaza para los competidores actuales desde el punto de vista de barreras de entrada: la entrada en el sector de las grandes compañías de moda mundiales, como Primark, H&M, Mango o Inditex.

Aunque por el momento la mayoría de ellas tienen otros target, van dirigidas especialmente a mujeres que practican deporte de forma esporádica, otras, como H&M, van mucho más enfocadas al mundo del deporte profesional vistiendo al tenista Tomas Berdych y al equipo olímpico sueco. Sin duda es una tendencia a tener en cuenta, ya que estas cadenas cuentan con una gran aceptación entre el público, infinidad de recursos, grandes campañas de comunicación, con sus propias y poderosas redes de distribución y todas ellas tienen presencia en Santander.

Después de lo mencionado, las principales implicaciones que podemos encontrar relacionadas con nuestro proyecto son:

1. Las **barreras de entrada más laxas** las encontramos para nuestro modelo de negocio, el de distribuidor. Esto nos deja en una posición potencialmente más vulnerable.
2. Afortunadamente Macron proporciona **exclusividad geográfica** a sus distribuidores. En este caso la exclusividad se circunscribe a Cantabria inicialmente.
3. El interés manifiesto de las **grandes corporaciones** textiles mundiales por introducirse en el sector del textil deportivo supone una amenaza potencial extrema ya que cuentan con canales de distribución integrados y masivos así como con recursos "ilimitados".



Cientes:

Dividiremos a los clientes potenciales en los dos grupos o segmentos que hemos identificado en el mercado de relevancia para un mejor análisis.

De un lado, los clientes “Entidades Deportivas” pueden sub-segmentarse en:

Entidades Deportivas Públicas: son fundamentalmente escuelas deportivas municipales constituidas con el fin de promover las actividades deportivas entre los más jóvenes. Sus fondos provienen de los presupuestos municipales principalmente, por ello la decisión de qué proveedor de material elegir nace desde el ayuntamiento o la concejalía de deportes, por lo que constituye una relación pública a través de la licitación de un “contrato menor” como ya vimos.

Entidades Deportivas Privadas: se identifican con aquellos equipos de perfil amateur, semi-profesional o profesional cuyos ingresos provienen de los patrocinios, la venta de abonos de temporada y entradas, así como de la publicidad emplazada en sus instalaciones deportivas. La decisión de qué proveedor de material elegir proviene de la dirección o presidencia de los clubes y la relación tiene carácter puramente privado.

Ambos segmentos de clientes comparten las características de ser fácilmente localizables y atractivos para la competencia, lo que les conduce a tener disponible una extensa oferta y elevada información con poco esfuerzo. Además sus compras son de gran volumen, por lo que todo ello les permite gozar de un gran poder de negociación frente a los distribuidores.

| | Financiación | Decisión | Relación | Características |
|--------------------------------------|--|------------|----------------------------------|--|
| Entidades deportivas públicas | Presupuestos municipales. Matricula. | Concejalía | Licitación con la Admón. Pública | Localizables. Informados. Bajos costes de cambio. Amplia oferta. Elevado volumen de compras. Elevado poder de negociación |
| Entidades deportivas privadas | Subvenciones. Abonos. Entradas. Publicidad. | Directiva | Transacción privada | |

*Tabla 3.9: Comparación características de entidades deportivas públicas y privadas.
Fuente: Elaboración propia.*

Según datos de las respectivas Federaciones Provinciales, actualmente Cantabria cuenta con más de 1.200 equipos federados que se dividen de la siguiente manera:

| Deporte | Fútbol | Baloncesto | Voleibol | Balonmano | Rugby |
|-------------------|--------|------------|----------|-----------|-------|
| Nº equipos | 846 | 150 | 74 | 55 | 5 |

*Tabla 3.10: Distribución de entidades deportivas por disciplinas deportivas
Fuente: Elaboración propia.*

Por otro lado tenemos a los clientes “consumidores particulares”. Debido al uso de internet y las distintas herramientas para informarse y comunicarse que éste

proporciona, gozan de un poder nunca antes conocido. Ahora pueden hacer público un comentario sobre lo deficiente que resulta un producto o lo desagradable del trato recibido y poner a la empresa y a su reputación contra las cuerdas.

Por ello, en la actualidad, la estrategia de las empresas B2C debe girar en torno al cliente, a entenderle y encontrar la manera de aportarle un valor y una satisfacción superior. Es por esto que considero que los clientes particulares tienen que tratarse con una importancia tan elevada como la de las entidades deportivas, pues aunque su volumen de compra es menor, su poder de ensalzar o hundir la imagen de la empresa a través de las Redes Sociales y el resto de Social Media es muy elevado.

A continuación esbozamos en qué consisten los hábitos de compra predominantes entre los clientes particulares presentes en Internet que acabamos de mencionar (PWC: Achieving Total Retail Consumer expectations driving the next retail business mode, 2014).

Actualmente los consumidores ven totalmente necesario la disponibilidad de una tienda virtual bien implementada a través de la que poder comprar, y además demandan un alto nivel de confiabilidad, todo tipo de información sobre la marca y su catálogo, facilidad de compra o disponibilidad 24 horas, entre otras cosas.

*Se puede sintetizar el deseo de los consumidores en: encontrar un **buen producto** con el **mínimo esfuerzo**. Mínimo esfuerzo supone facilidad para encontrarlo, compararlo, para completar la transacción e, incluso, que el proceso sea gratificante. De tal modo, la pregunta clave que el cliente tiene que hacerse es: **¿quiero volver a repetir esta experiencia de compra?***

Además, los clientes exigen que todas estos adelantos técnicos y servicios estén bien coordinados, que guarden coherencia, que recuerden su cuenta de usuario, sus preferencias y otra muchas características para así poder generarle verdadero valor añadido. El cliente quiere más que una estrategia multicanal, quiere lo que se conoce como "Total Retail". A continuación mostramos la evolución de la distribución:

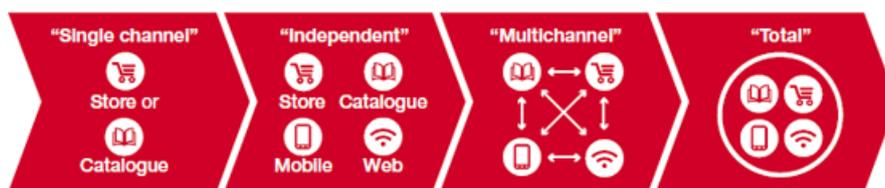


Gráfico 3.45: Evolución de los canales de distribución del comercio minorista.

Fuente: PWC: Achieving Total Retail. Consumer expectations driving the next retail business mode, 2014.

Las principales características de los nuevos clientes "digitally empowered" son:



Gráfico 3.46: Principales características de los consumidores actuales.

Fuente: PWC: *Achieving Total Retail. Consumer expectations driving the next retail business mode, 2014.*

Además, otras características de los clientes a tener en consideración son:

1. Prefieren marcas con historia y personalidad convincentes y bien diferenciadas, que evoquen experiencias únicas.
2. Una imagen de marca y experiencia coherente y constante a través de todos los dispositivos.
3. Total transparencia y acceso a la información del retailer en tiempo real: precios, disponibilidades, modelos, tiempos de entrega, etc.
4. Los distribuidores favoritos están en todas partes (fáciles de encontrar, de acceder, de navegar y de comprar...). Debe estar bien posicionado en la red.
5. Para maximizar el valor de la compra móvil las app de tienda las tiendas virtuales deben estar altamente optimizadas. Tiempos de carga excesivos, difícil navegabilidad o diseños poco atractivos son factores de gran trascendencia en lo que al éxito de estas tiendas virtuales se refiere.

Como hemos podido comprobar, la tecnología tiene profundas implicaciones en este nuevo modelo de retail que los consumidores particulares demandan: pasa de la mera posibilidad de realizar una compra a través del canal on-line a proporcionar toda una experiencia de marca a través de todos los soportes de este canal: web, blog, redes sociales, Youtube... además los propios consumidores contribuyen a crear esa experiencia de marca y, por tanto, a modificar el comportamiento de otros usuarios hacia nuestra marca. Por ello las TICs no han de ser vistas como un centro de coste, sino como un factor de gran relevancia estratégica.

1. Las entidades **deportivas públicas** contratan a través de la administración, lo que supone cierta discrecionalidad y dificultad de captación comercial.
2. Las entidades **deportivas privadas** dependen de su propia capacidad de captar fondos, lo que les hace sensibles al precio.
3. Ambas son fáciles de localizar y las convierte en foco de bombardeo promocional por parte de los distribuidores competidores.
4. Ambas son **escasas y adquieren un volumen elevado** casi cada temporada, lo que las proporciona alto nivel de negociación.
5. Los **clientes particulares**, gracias a Internet y los Social Media, son también poderosos (clientes "digitally empowered"): buscan, comparan, se informan, divulgan comentarios... |



Proveedores:

Ser un distribuidor “monomarca” tiene ventajas e inconvenientes particulares.

Por el lado de los inconvenientes, el poder del proveedor, que será la marca fabricante, a la hora de establecer todo tipo de condiciones será muy elevado y nuestro poder de negociación con él será escaso. Además para nuestro proyecto Macron Store Cantabria supondrá bastantes rigideces en lo que a fijación de precios se refiere, por no mencionar que sobre la variable “producto físico” poco o nada podemos modificar.

Otra amenaza derivada de esta situación es que el esfuerzo que hagamos como distribuidores a nivel local por promocionar la marca Macron nos “encasille”, dificultándonos la comercialización de otras marcas en el futuro.

Pero no debemos asociar este elevado poder necesariamente a más riesgo. Ser distribuidor oficial de un fabricante tiene sus ventajas también. En el caso de Macron, sólo pueden comercializar sus productos aquellos distribuidores con licencia y solamente a través de Macron Stores. De esta manera nos cuidamos de un posible canibalismo dentro de la propia enseña.

Además esto permite dar un mejor servicio a nuestros clientes gracias a mejor comunicación con el fabricante y menores tiempos de espera. Finalmente, nosotros como distribuidores, gozaremos de beneficios añadidos en forma de bonus y primas por consecución de objetivos a final de año.

1. El **poder de negociación del proveedor** es muy elevado. Esto es debido al hecho de que es **nuestro único proveedor** y a que **nuestro volumen de pedido no es muy elevado**, y genera rigideces en la fijación de precios a la vez que reduce la posibilidad de creación de surtido.
2. Como oportunidad encontramos **la exclusividad geográfica** que nos proporciona para distribuir productos de su marca. Evitamos así competidores dentro del mismo canal del fabricante.
3. La estrecha relación distribuidor- fabricante se traduce también en incentivos económicos por objetivos y en mayor comunicación y colaboración.



Intermediarios:

Los principales intermediarios a los que sería necesario acudir serían una agencia de comunicación para que se encargara de lograr un adecuado posicionamiento en la red, dada la importancia que hemos visto que tiene la presencia en internet y el e-commerce.

Además requeriremos de empresas de paquetería y logística, a través de las cuales nos llegaría el producto del fabricante a nuestra tienda. Por último también asesorías contables y laborales. Las alternativas para cada uno de estos servicios mencionados se verán más detalladamente en la parte de Marketing Operativo

A priori podemos decir que, dada la cantidad de oferta de todos estos servicios que existe en la actualidad en el mercado y a la facilidad para cambiar de unos a otros, no deberían suponer un factor del Micro-entorno con una fuerza de negociación tal que distorsionara la actividad normal de nuestra empresa.

1. La contratación de profesionales externos permite el acceso a un mayor **know-how y una estructura de costes más flexible**.
2. Pero, por otro lado, son servicios **al alcance de cualquier otro competidor**, por lo que no genera ventaja competitiva alguna
3. Contratar servicios a empresas externas supone **menos control** sobre esos aspectos.

3.2.5 Conclusión del análisis del Micro-Entorno externo

En resumen, el micro-entorno, dada la intensidad de la competencia y la escasez y localización de clientes institucionales, el poder de negociación de estos, la información y exigencia de los clientes finales, el tamaño y poder de algunos distribuidores unido a las rigideces que nos supone ser distribuidores exclusivistas de una única marca, hacen que este se presente aún más hostil, dinámico y turbulento que el macro-entorno, haciendo más necesaria si cabe una estrategia meticulosa, que planifique con exactitud cada acción que la empresa emprenda para evitar así el malgasto de recursos y conseguir un posicionamiento fuerte y una progresiva ganancia de cuota de mercado.

| FACTORES CLAVE DEL MICRO-ENTORNO | MN | N | E | P | MP |
|--|----|---|---|---|----|
| Rivalidad intra-industria: | | ● | | | |
| Número de competidores | | | | | |
| Fortaleza de los competidores | | | | | |
| Crecimiento del mercado | | | | | |
| Evolución de los canales de distribución | | | | | |
| Clientes: | | ● | | | |
| Número de clientes institucionales | | | | | |
| Concentración | | | | | |
| Bajos costes de cambio y poca diferenciación | | | | | |
| Información de que disponen | | | | | |
| Nivel de exigencia | | | | | |
| Competidores potenciales: | | | ● | | |
| Barreras de entrada | | | | | |
| Fortaleza de los posibles nuevos rivales | | | | | |
| Proveedores | | | ● | | |
| Proveedor único | | | | | |
| Intermediarios: | | | ● | | |
| Logística | | | | | |

| Leyenda de la incidencia de los distintos factores en Macron Store Cantabria: | | | | | | | | | |
|---|--------------|---|----------|---|-------------|---|----------|----|--------------|
| MN | Muy Negativo | N | Negativo | E | Equilibrado | P | Positivo | MP | Muy Positivo |

Tabla 3.11: Tabla resumen del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.
Fuente: Elaboración propia.

3.2.6 Análisis del Micro-Entorno interno:

Para llevar a cabo este análisis recurriremos a la cadena de valor de las empresas diseñada por Porter (Michael Porter, 1985). Esta desagregación de las actividades principales que componen la empresa nos ayudará a analizar de manera secuencial y organizada aquellos recursos y capacidades que ésta posee y que suponen fortalezas o debilidades en comparación con los de los competidores.



Gráfico 3.47: Cadena de valor de Porter aplicada al proyecto Macron Store
Fuente: Elaboración propia

En el caso de nuestro proyecto, las actividades básicas en las que se detectan las principales fortalezas o debilidades son:

1. **Comercial y ventas:** proceso de gran importancia, de modo que para gozar de una posición competitiva fuerte tendremos que prestar especial atención a este aspecto. Por un lado deberemos buscar las personas adecuadas: deberán tener necesariamente tanto la apariencia, formación y motivación necesarias para desempeñar con éxito este cometido como el conocimiento del sector que les aporte contacto personal con personas relevantes de nuestro target. Por otro lado se les proporcionará la tecnología y formación continua necesarios que junto a su talento conforme la capacidad en la que descansa una de las principales ventajas competitivas de nuestro proyecto
2. **Logística interna:** se entiende por logística interna el proceso por el cual se tiene constancia en todo momento de los productos en stock, sus características y los productos que están encargados. Esta información es posible gracias al uso de software de gestión de stocks que permite conocer los productos disponibles y los que recibirán en breve tanto al personal de la Macron Store como a los consumidores a través de la página web. Este software es necesario dentro del contexto deseado de estrategia omnicanal.
3. **Relaciones Post-venta:** la relación con el cliente no acaba tras la venta. Esta es la segunda parte de la labor comercial. Teniendo en cuenta el actual enfoque relacional del Marketing, esta labor tiene gran importancia a la hora de recabar información, rescatar servicios y mantener las relaciones con los clientes a largo plazo. Desde mi punto de vista, una cuidada relación post-venta entendida como la correcta y rápida resolución de problemas y escucha de opiniones a través de todos los canales por los que el consumidor puede relacionarse con nosotros, es una de las mayores ventajas competitivas y fortalezas que podemos generar en un mercado tan maduro y competitivo.

Las **actividades de apoyo** pueden no constituir fuente de fortaleza si se desempeñan debidamente pero si pueden suponer una gran debilidad en el caso contrario. Cabe destacar dos en particular:

1. La **tecnología** es un factor crucial que permea en varias actividades de la empresa como hemos visto, desde la comercial, la logística o la post-venta. En la actualidad no disponer de la tecnología adecuada, o no saber aprovechar todo el potencial que nos ofrece, es una peligrosa debilidad. Por ello, la verdadera fortaleza reside en la combinación de recursos intangible y, especialmente, en la capacidad de saber explotar todo su potencial. Esta capacidad se materializa de diversas maneras
 - a. Disponer de **un software ERP y CRM** adecuado que almacene y nos proporcione en una misma plataforma, y de forma organizada y filtrada, toda la información sobre el estado del stock actual, de los pedidos, fichas de clientes y sus compras, las incidencias, los estados financieros de la empresa y cualquier otra información relativa a la actividad de ésta. Permite tener información sobre la que rediseñar las estrategias y lograr proporcionar mayor valor a nuestros clientes.
 - b. Como ya hemos mencionado, la presencia en la Red es fundamental en este sector. Como forma de generar notoriedad y de proporcionar más canales a los clientes para relacionarse con nosotros y que adquieran nuestros productos (siguiendo nuestra estrategia de omnicanal) tendremos una cuidada presencia tanto web como en **redes sociales**.
2. Finalmente, la actividad de **“Marketing”** comprende una serie de labores que unen y coordinan el resto de actividades que ya hemos visto de forma holística. Dada la naturaleza de este trabajo, me parece apropiado remarcar que una meticulosa planificación de Marketing Estratégico puede resultar la mayor ventaja competitiva de todas, puesto que se traduciría en una valiosa interpretación de los datos recabados, en el acertado planteamiento de las estrategias para conseguir nuestros objetivos y en el correcto planteamiento de las acciones que se han de llevar a cabo a tal fin y, al fin y al cabo, labrar una posición competitiva fuerte en nuestro mercado.
3. Adicionalmente se puede considerar como un recurso intangible fuente de fortaleza el **efecto “paraguas” de las campañas de comunicación** y promoción llevadas a cabo desde la marca y de las que nosotros como distribuidor nos vemos beneficiados, como es equipar a equipos profesionales de diferentes deportes con productos Macron

3.2.7 Conclusión del análisis del Micro-Entorno interno:

Como idea general del análisis del Micro-entorno interno de la Macron Store de nuestro proyecto estableceremos que nuestras fortalezas y capacidades residirán principalmente en la capacitación de la fuerza de ventas, en el enfoque relacional con el cliente, en un soporte de software que sirva de solución ERP y de CRM y en la marca que comercializamos.

| FACTORES CLAVE DEL MICRO-ENTORNO INTERNO | Debilidad | Equilibrio | Fortaleza |
|--|-----------|------------|-----------|
| Actividades primarias | | | ● |
| Logística externa | | | |
| Comercial y ventas | | | |
| Logística interna | | | |
| Relaciones post-venta | | | |
| Actividades de apoyo | | ● | |
| Dirección | | | |
| Tecnología | | | |
| Marketing | | | |
| Administración | | | |
| Comunicación y promoción desde la Marca | | | ● |

Tabla 3.12: Tabla resumen del análisis de las fortalezas y debilidades del Micro-Entorno interno
Fuente: Elaboración propia.

3.2.8 Matriz DAFO:



Gráfico 3.48: Matriz DAFO como conclusión del análisis externo e interno.
Fuente: elaboración propia

4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez analizada la realidad de los factores que componen la empresa y la del entorno al que ésta pertenece, entraremos a plantear lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer teniendo en cuenta nuestro entorno y nuestras características.

Siguiendo el esquema ilustrativo incluido en el apartado de “metodología” al comienzo de este trabajo, ésta es la parte en la que ahora nos encontramos:



Gráfico 4.1: Diagrama de los pasos que componen el punto de Formulación Estratégica.
Fuente: elaboración propia

4.1 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Para realizar la formulación de los objetivos de esta empresa seguiremos el razonamiento presentado por Ansoff (1965) en su libro “La estrategia de la empresa”.

Desde su punto de vista la rentabilidad a largo plazo debe ser el objetivo fundamental de toda empresa, pues si la empresa no obtiene beneficios en la sustenten, difícilmente podrá desarrollar estrategias para desarrollar una responsabilidad corporativa para devolver a la sociedad parte de esos beneficios. Una vez satisfecha la necesidad primigenia de generar beneficio, la empresa debe adquirir un sentido de la responsabilidad social unificando “responsabilidades” y “objetivos” en el diseño del plan estratégico de la empresa.

Por último, el autor recomienda que los objetivos se descompongan en una serie de objetivos subsidiarios. Los objetivos subsidiarios sirven para poder cuantificar, definir y medir con mayor facilidad la consecución del objetivo final. Estos objetivos específicos o subsidiarios deben ser objetivos SMART.

Una vez definido el procedimiento, establecemos los objetivos:

1. Introducción en el mercado de equipaciones deportivas en Cantabria.
2.
 - a. Ganancia de cuota de mercado sostenida y continuada en el tiempo. A continuación se muestra el objetivo de ganancia de cuota de mercado: para el final del año 1 y para el final del año 3 se debe haber alcanzado el % de cuota de mercado establecido en las siguientes tablas (el porcentaje también está traducido a número de entidades deportivas).

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

| | Fútbol | Baloncesto | Voleibol | Balonmano | Rugby |
|--|--------|------------|----------|-----------|-------|
| Total Equipos Cantabria | 846 | 150 | 74 | 55 | 5 |
| Cuota de Mercado Objetivo % | 5 | 15 | 15 | 20 | 20 |
| Cuota de Mercado Objetivo Equipos | 42.3 | 22.5 | 11.1 | 11 | 1 |

| | Fútbol | Baloncesto | Voleibol | Balonmano | Rugby |
|--|--------|------------|----------|-----------|-------|
| Total Equipos Cantabria | 846 | 150 | 74 | 55 | 5 |
| Cuota de Mercado Objetivo % | 10 | 25 | 20 | 30 | 40 |
| Cuota de Mercado Objetivo Equipos | 84.6 | 37.5 | 14.8 | 16.5 | 2 |

Tabla 4.1: Cuota de mercado objetivo por disciplinas deportivas en % y también traducido a su equivalente en entidades deportivas reales, para el año 1 y 3 respectivamente.
Fuente: Elaboración propia.

| | Fútbol | Baloncesto | Voleibol | Balonmano | Rugby | |
|---|-------------|-------------|------------|------------|------------|-----------------------|
| lúmero de integrantes por equipo | 20 | 12 | 12 | 14 | 22 | |
| Coste medio de una equipación | 39.90 € | 39.90 € | 39.90 € | 39.90 € | 39.90 € | |
| Ingreso medio por equipo | 798.00 € | 478.80 € | 478.80 € | 558.60 € | 877.80 € | |
| Numero equipos objetivo | 42 | 22 | 11 | 11 | 1 | |
| Ingreso total fin año 1 | 33,516.00 € | 10,533.60 € | 5,266.80 € | 6,144.60 € | 877.80 € | 56,338.80 € |
| | | | | | | Ingresos total |
| | Fútbol | Baloncesto | Voleibol | Balonmano | Rugby | |
| lúmero de integrantes por equipo | 20 | 12 | 12 | 14 | 22 | |
| Coste medio de una equipación | 39.90 € | 39.90 € | 39.90 € | 39.90 € | 39.90 € | |
| Ingreso medio por equipo | 798.00 € | 478.80 € | 478.80 € | 558.60 € | 877.80 € | |
| Numero equipos objetivo | 84 | 37 | 15 | 16 | 2 | |
| Ingreso total fin año 1 | 67,032.00 € | 17,715.60 € | 7,182.00 € | 8,937.60 € | 1,755.60 € | 102,622.80 € |
| | | | | | | Ingresos total |

Tabla 4.2: Ingresos esperados fruto de la consecución de los objetivos de captación de cuota de mercado para final del año 1 y del año 3
Fuente: Elaboración propia.

Las cifras establecidas como objetivo para el final de cada año se han fijado atendiendo al retorno esperado de la inversión según el tamaño del mercado y según la experiencia y requerimientos del propietario del capital.

- b. El crecimiento de la cuota ha de venir por dos vertientes: la primera es conseguir que cada cliente entidad deportiva acabe adquiriendo nuestros productos para el total de sus equipos y la segunda mediante la continua expansión de la cartera de clientes.
- c. En línea con la captación de cliente y con la apuesta que se hace en este proyecto por el enfoque altamente relacional con el cliente aparece el objetivo de no haber perdido, al final del año 3, ningún cliente de los captados en el año 1 y 2 como señal de satisfacción de éstos y de escucha y rescate de servicios por nuestra parte.
- d. Para el final del año 1 hay que haber captado como cliente al primer equipo de alguno de los siguientes clubes a fin de generar notoriedad. Para el final del año 3 hay que haber captado al menos un equipo de cuatro de las cinco disciplinas:

| Rugby | Baloncesto | Fútbol |
|--|--|---|
| Independiente Rugby Club | Canbasket La Gallofa Iguatorio Cantabria Estela | Real Racing Club de Santander Real Sociedad Gimnástica de Torrelavega Club Deportivo Tropezón de Tanos Sociedad Deportiva Noja |
| Voleibol | Balonmano | |
| Club Voleibol Torrelavega CDV Textil Santanderina | CD Elemental Sinfín BM CD Torrealonmao | |

Tabla 4.3: Clientes relevantes para la ganancia de notoriedad por disciplinas deportivas.
Fuente: Elaboración propia.

3. Aumento de la notoriedad y posicionamiento entre el público.
 - a. Al finalizar el año 1 y el año 3 respectivamente se espera un reconocimiento de nuestra marca entre las personas practicantes u aficionadas a alguno de los cinco deportes para los que vendemos material deportivo del 40% y del 80% respectivamente.
 - b. Si recordamos el gráfico 3.41 del posicionamiento de las marcas, observamos que Macron ya goza de cierta percepción de calidad. Para el final del año 3 se espera, conjuntamente con el aumento de la notoriedad, el aumento de posicionamiento como marca de calidad superior.

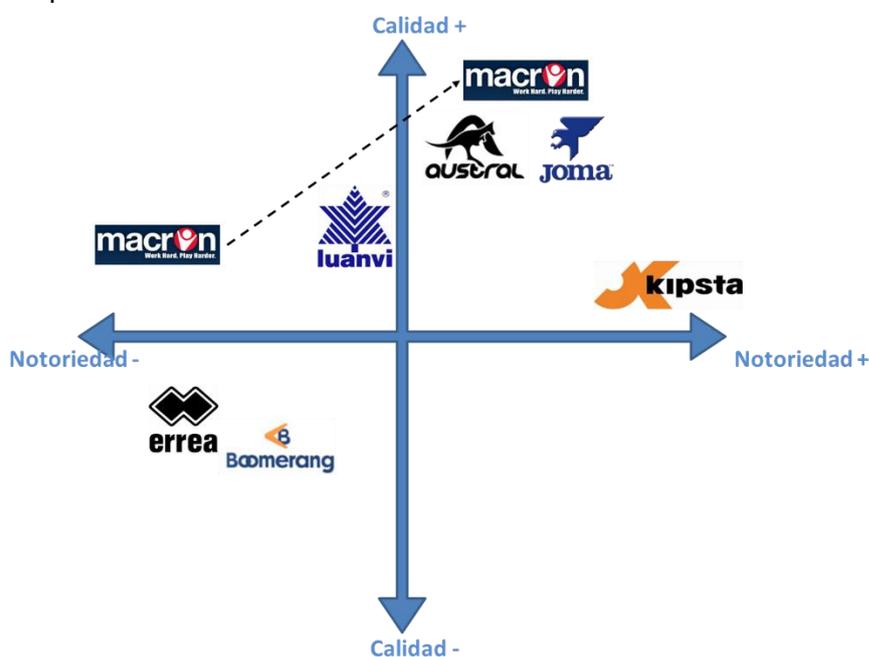


Gráfico 4.2: Evolución esperada del posicionamiento de la marca Macron en tres años
Fuente: elaboración propia

Este objetivo se desagrega a su vez en dos objetivos subsidiarios:

- b.1 Aparecer en el top 3 de las respuestas a las preguntas de notoriedad de nuestra encuesta al obtener aparecer la marca “Macron”, al menos, en un 70% de las respuestas

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

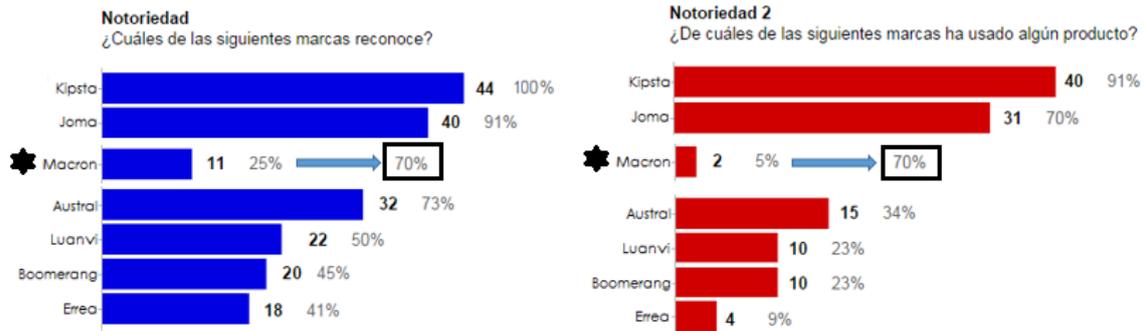


Gráfico 4.3: Evolución esperada de la notoriedad de la marca Macron en Cantabria
Fuente: elaboración propia

- b.2 Obtener “calidad aceptable” como la moda entre todas las respuestas de la escala Likert referentes a la calidad evocada por cada marca.
- c. Recurriremos a dos tipos de encuesta de carácter anual a fin de medir el nivel de notoriedad y el posicionamiento de nuestra marca. Una autoadministrada vía e-mail a los contactos de nuestra base de datos y otra off-line en el punto de venta y en las instalaciones de clientes.
4. Al cierre del año 1 tendremos completamente operativa la estrategia omnicanal, con una web “responsive” con función e-commerce segura, fiable y con gran información para el consumidor, un perfil en Facebook, Twitter e Instagram totalmente actualizado y en el que se inserten contenidos de forma periódica a fin de atraer tráfico al sitio web.
5. Conseguir un espacio de trabajo ejemplar:
 - a. Se persigue que ninguna persona trabajando en Macron Store Cantabria sienta que recibe un trato injusto o perciba el entorno de trabajo como desagradable.
 - b. Con cargo a los fondos de la Fundación Tripartita se dejará escoger a los empleados la temática de los cursos de formación que consideren más útil recibir para mejorar el desempeño de su puesto.
6. Revertir parte de los beneficios en actividades para la mejora de la calidad de vida de la sociedad cántabra.
 - a. Se dotará un 10% de los beneficios netos anuales a la creación de un fondo destinado a financiar distintas actividades, ya sean a iniciativa propia o de terceros, para la mejora de diferentes aspectos de la sociedad cántabra.
7. Búsqueda continua de la eficiencia interna como manera de maximizar los márgenes y con ello los ingresos por ventas.
 - a. Reducción de los costes operativos totales en un 10% en el año 3 respecto a los del año 1.

4.2 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Le estrategia es la respuesta de la empresa a las características del entorno para conseguir sus objetivos. Tratándose este proyecto de la constitución de una nueva empresa dedicada a la comercialización de una marca sin representación en esta zona geográfica, y siguiendo con los modelos teóricos de Ansoff (1957) esta vez con su ilustrativa matriz de estrategias de crecimiento, recurriremos a la penetración de mercado como estrategia a seguir para lograr los objetivos anteriormente mencionados.

| | | Producto | |
|---------|-----------|--|--------------------------------|
| | | Actual | Innovador |
| Mercado | Actual | Estrategia de penetración de mercado | Desarrollo de nuevos productos |
| | Innovador | Desarrollo hacia nuevos segmentos y mercados | Estrategia de diversificación |

*Tabla 4.4: Diferentes alternativas de estrategias empresariales según Ansoff
Fuente: Elaboración propia a partir de "Las estrategias de la empresa, 1965".*

La estrategia de penetración en el mercado se lleva a cabo de diversas maneras, una de las formas más habituales, que es la de establecer precios bajos o de penetración, no nos es posible aplicarla debido a las rigideces que encontramos desde la fábrica a la hora de establecer los precios. Desde la sede de Macron quieren posicionarse como una empresa retadora a las marcas punteras como Nike y Adidas, por lo que sus precios están alineados con un posicionamiento de producto de calidad.

Por ello, nuestra manera de crecer en este mercado es a través de la calidad percibida. Es decir, recurriendo a las estrategias genéricas de Porter (1982) emplearemos una estrategia de diferenciación desde el punto de vista de la entrega de valor: buscando la excelencia en todos aquellos servicios añadidos al producto que como distribuidores podemos aportar.

La premisa en la que basamos nuestra estrategia competitiva es que cuando un producto físico no se puede diferenciar con facilidad, la clave del éxito competitivo se encuentra en el alto valor aportado por la adición de servicios de calidad, tales como: la facilidad de pedido, la rapidez y fiabilidad de la entrega, la financiación, asesoramiento, garantía y servicio post-venta.

| Estrategia genérica | Descripción |
|-----------------------------|---|
| Liderazgo general en costes | Las empresas trabajan por lograr los costes de producción y distribución más bajos y así poder ofrecer el precio más bajo. |
| Diferenciación | Las empresas trabajan por tener un desempeño superior en aspectos muy valorados por una gran parte del mercado. Han de saber comunicar la calidad. |
| Enfoque o alta segmentación | Son empresas centradas en segmentos muy pequeños o "nichos" de mercado. Aprovechan su especial conocimiento de ese nicho o la falta de atractivo para otras empresas. |

*Tabla 4.5: Diferentes alternativas de estrategias empresariales según Porter
Fuente: Elaboración propia a partir de "Dirección de Marketing, 2012"*

Estrategia de diferenciación mediante una serie de servicios añadidos al producto básico como son: alta disponibilidad de información referente a nuestra empresa y producto, amplitud de surtido, facilidad de contacto y de compra, omnicanalidad, atención al cliente rápida y eficaz, trato personalizado, posibilidad de probar y devolver el producto, financiación, garantía o fiabilidad en la entrega.

Pero para lograr captar cuota de mercado y tener la oportunidad de diferenciarnos vía calidad de producto, y sobre todo de servicio ya que es lo que realmente justifica nuestra existencia como retailers, considero que en un primer momento hay que conseguir atraer a los clientes del segmento que actualmente constituyen la cuota de otros competidores hacia nosotros. Para ello deberemos proporcionarles un incentivo al cambio de marca, a conocernos.

Para conseguir captar esta cuota de mercado inicial deberemos erigirnos como una empresa, claramente enfocada a alcanzar una posición predominante en el mercado, que ya vimos que operan actualmente en nuestro mercado. Los incentivos al cambio se traducen en la realización de campañas agresivas tanto desde el punto de vista de la promoción como por un esfuerzo en comunicación superior al del resto de competidores de nuestro segmento.

| Estrategias competitivas de Kotler | Estrategia competitiva | Descripción |
|------------------------------------|----------------------------|---|
| | Estrategia de Líder | <ol style="list-style-type: none"> 1. Expandir el mercado y aumento de la demanda 2. Aumento continuo de la cuota de mercado <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias ofensivas 3. Defensa de su cuota frente a la competencia <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias defensivas |
| | Estrategia de Retador | <ol style="list-style-type: none"> 1. Centrado en ganar cuota de mercado mediante agresivas estrategias ofensivas. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atacar al líder ▪ Atacar a empresas similares a ella ▪ Atacar a empresas pequeñas |
| | Estrategia de Seguidor | <ol style="list-style-type: none"> 1. Trata de coexistir con la empresa líder sin atacar a su cuota de mercado. Se centra en desarrollar ventajas competitivas para los segmentos que conforman su cuota de mercado. |
| | Estrategia de Especialista | <ol style="list-style-type: none"> 1. Consiste en centrarse en uno o varios nichos de mercado que carecen de interés para las empresas líderes, evitando así la confrontación |

*Tabla 4.6: Diferentes alternativas de estrategias empresariales según Kotler
Fuente: Elaboración propia a partir de "Dirección de Marketing, 2006".*

Estrategia de empresa Líder:

Como ya se ha mencionado en la descripción del sector retail deportivo en Cantabria, se trata de un mercado caracterizado por la atomización de la oferta, la ausencia de líderes claros y la falta de profesionalización de servicios. Es esta ausencia de líderes y nuestros ambiciosos objetivos lo que nos empuja a desarrollar una estrategia consiste principalmente en un ataque frontal hacia todas las empresas que actualmente operan. El propósito de esta estrategia competitiva es superar los esfuerzos en distribución, trato al cliente y calidad de producto de las demás.

Ser una empresa con pretensiones de líder en un mercado tan disperso supone un consumo de recursos elevado. Por ello conviene analizar antes cuales son los puntos fuertes y débiles de nuestros competidores, como ya hicimos, para posteriormente decidir a cuáles de ellos es preferible apuntar.

Y la manera de explicitar todo ello es a través de campañas de comunicación irreverentes y explícitas a través de varios medios de gran afinidad a nuestro público.

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

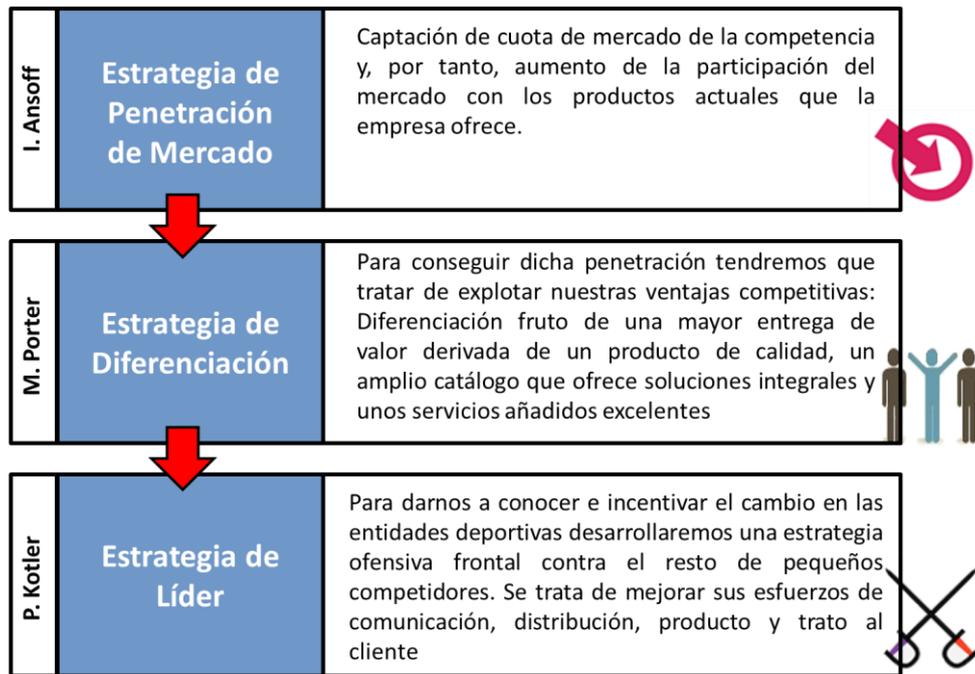
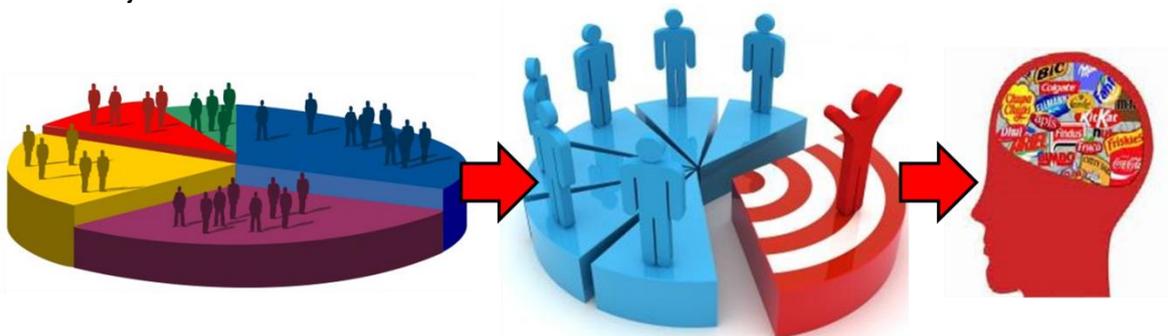


Gráfico 4.4: Resumen de las estrategias adoptadas por Macron Store
Fuente: elaboración propia

4.3 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

La creciente diversificación del mercado y la proliferación de medios de comunicación y de canales de distribución hace cada vez más difícil y costoso llegar a una audiencia masiva y cada vez más inútil la práctica del marketing masivo. En la actualidad, la mayoría de las empresas recurren al micromarketing a través de la segmentación del mercado.

En este proyecto también recurriremos a una segmentación exhaustiva a fin de optimizar el esfuerzo invertido en llegar a ellos y posicionarnos como una marca dentro de su conjunto considerado de marcas.



División del Mercado en segmentos → Elección del segmento "target" → Esfuerzo por posicionarnos en la mente de ese "Target"

Gráfico 4.5: Resumen gráfico del proceso de segmentación, selección del "target" y posicionamiento
Fuente: elaboración propia

4.3.1 Segmentación

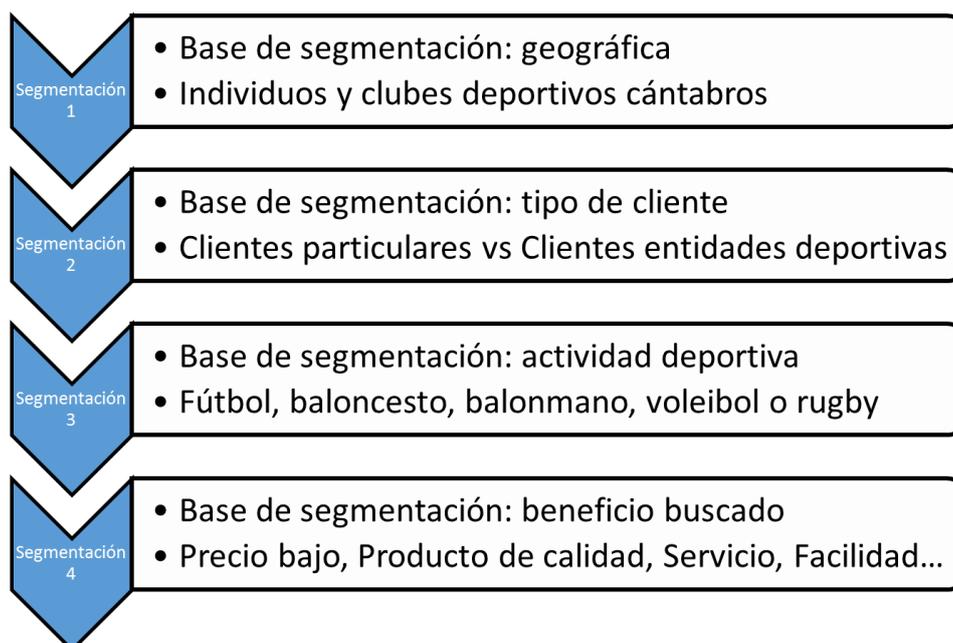


Gráfico 4.6: Etapas o niveles de segmentación del proyecto Macron Store Cantabria.
Fuente: elaboración propia

Respecto a la última etapa incluida en el gráfico 4.6, se pueden definir diferentes grupos que convivan entre sí, es decir, no son mutuamente excluyentes, sino que nos sirven para analizar a nuestros clientes desde diferentes perspectivas y diseñar así las mejores estrategias para cada uno de ellos. Las bases de segmentación elegidas son las mencionadas por los siguientes motivos:

Beneficios buscados: Los compradores se pueden agrupar de acuerdo con la importancia relativa de los distintos beneficios que buscan en los productos o servicios que adquieren. Habría que saber qué factores de los siguientes ponderan más a la hora de lograr su satisfacción:

- Calidad del producto
- Servicio de calidad
- Rapidez en la entrega
- Comodidad de compra
- Precios bajos

Actividad deportiva: dado que las características de los productos no son las mismas para las equipaciones de baloncesto que de fútbol, por ejemplo, ni tampoco es igual el tamaño de las plantillas, hay que considerar las necesidades de cada modalidad deportiva.

Tipo de cliente: es quizá la base de segmentación más importante, ya que los clientes entidades deportivas tienen características muy diferentes de los clientes particulares, como ya vimos en el análisis de los clientes del Micro-entorno interno.

Geográfica: su función principal es acotar el marco de actuación. También supone un sesgo importante, ya que la exclusividad geográfica provista por el fabricante está circunscrita a Cantabria originalmente.

De este modo concluimos que tras la segmentación, y si los recursos para la apropiada comunicación, promoción y distribución a cada segmento lo permiten,

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

trataremos de llegar a todos ellos siguiendo una estrategia de cobertura del mercado completa.

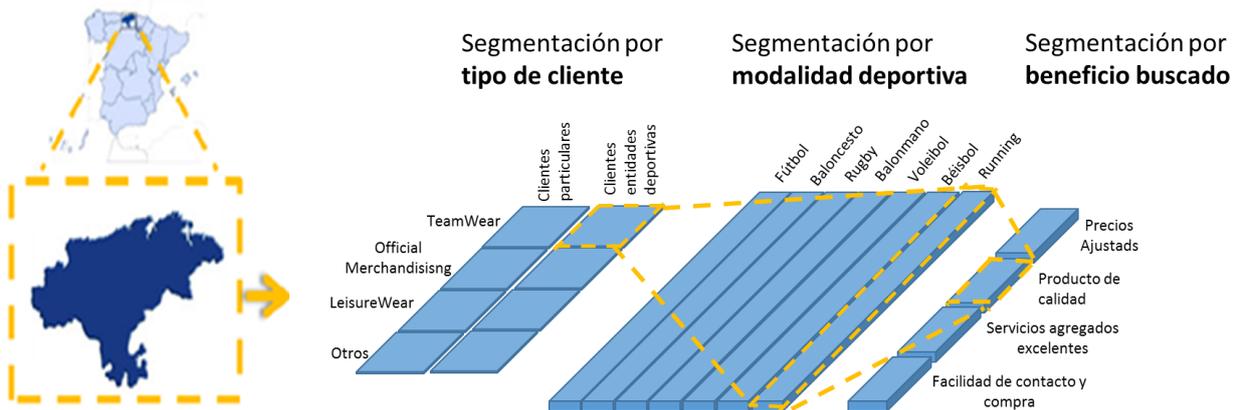


Gráfico 4.7: Resumen de las etapas de la segmentación del proyecto Macron Store Cantabria. Fuente: elaboración propia

Finalmente, y como ya vimos en la descripción de mercado de referencia y de relevancia, nuestro target son todas las entidades deportivas y clientes particulares de Cantabria que practiquen una de las seis modalidades deportivas nombradas.

4.3.2 Posicionamiento

“Hoy en día la batalla entre las empresas se libra en la mente de los consumidores”
Jack Trout y Al Ries, extraído de su obra “las 22 leyes inmutables del marketing”

Tener definida una buena estrategia de posicionamiento es esencial para una empresa retail en la actualidad, ya que será el elemento que haga de directriz y aporte cohesión a todas las acciones de marketing de la empresa, desde el diseño de la oferta, la elección de mensajes y soportes para las campañas publicitarias o la realización de eventos patrocinados.

El siguiente diagrama (Las estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección, 2007) de J.L. Munuera y A.I. Rodríguez resume el proceso que hemos venido siguiendo en este trabajo: primeramente está la necesidad de segmentar bien el mercado, para después definir cuáles son nuestros mercados meta entre esos segmentos, identificar como está posicionada la competencia y de qué manera trata de satisfacer las necesidades, pues las personas tendemos a categorizar todo en nuestra cabeza en referencia a los cosas similares que ya conocíamos y las marcas no son menos, para finalmente diseñar nuestra propuesta de valor o proposición de venta que transmita de manera clara y breve el concepto de nuestra empresa y nos permita ser categorizados en el lugar de la mente colectiva que nos interesa.



Gráfico 4.8: Diagrama sobre el proceso de posicionamiento en función del target y la competencia.
Fuente: elaboración propia

Adicionalmente quiero recalcar que según Kotler, las marcas que basan su estrategia de posicionamiento en un solo atributo bien definido pueden fortalecer su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad que las que intentan basar su posicionamiento en varios atributos, además de evitar errores de sobre-posicionamiento o posicionamiento dudoso.

Teniendo todo ello en cuenta y dada la naturaleza de introducción en el mercado, incertidumbre inicial y escasez de recursos de nuestro proyecto, el posicionamiento deseado es de calidad superior de producto. Siguiendo el proceso para la creación de una propuesta de valor descrita por Kotler (El Marketing según Kotler, 1999) nuestro posicionamiento para el conjunto de mercados objetivo será el siguiente:

1. Posicionamiento amplio: diferenciación
2. Posicionamiento específico: “mayor calidad, mayor confiabilidad”
3. Posicionamiento sobre la base del beneficio buscado: un producto de primera calidad con el servicio más personalizado y excelente que las tiendas locales.

5. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

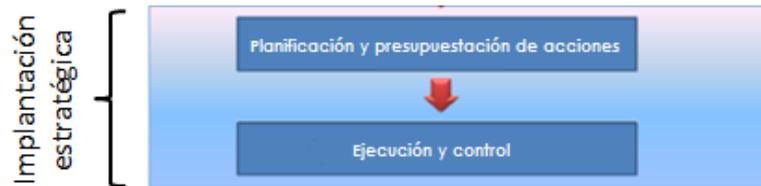


Gráfico 5.1: Diagrama de los pasos que componen el punto de la Implementación Estratégica.
Fuente: elaboración propia

Entendiendo el Marketing, de forma resumida, como la actividad y conjunto de procesos encaminados a crear un intercambio que maximice el valor generado para todas las partes, y considerando que los clientes son cada vez más exigentes y la competencia entre empresas más intensa, los expertos del marketing del siglo XXI tienen cada vez más clara la necesidad de aplicar al marketing un enfoque más completo y cohesivo, un enfoque Holístico. Por ello, este es el enfoque aplicaremos para planificar las acciones de este a través de las que llevar a cabo las estrategias anteriormente formuladas.

El Marketing Holístico se basa en la idea de que, para conseguir desarrollar con éxito las estrategias de marketing, es importante considerar y planificar de manera coordinada e integrada la labor de todas las demás áreas de la empresa.

Para llevar a la práctica este concepto de Marketing Holístico, le dividiremos en 4 grandes grupos: el marketing relacional, el marketing integrado, el marketing interno y el marketing social. A continuación se muestra una visión esquematizada de este enfoque:



Gráfico 5.2: Esquema de la Visión Holística del Marketing
Fuente: Dirección de Marketing, 2012

5.1 PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN DE ACCIONES

Un plan de marketing implica numerosas decisiones y acciones en cada una de estas distintas áreas funcionales de la empresa. Y todas ellas dotadas de coherencia. A continuación definimos las acciones que componen lo que hemos denominado “Marketing integrado”.

5.1.1 Marketing integrado:

Las 4 P del Marketing (E. Jerome McCarthy, 1960) se definen como el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de Marketing Mix.



Gráfico 5.3: Esquema de la Visión del Marketing Integrado
Fuente: Dirección de Marketing, 2012

Producto:

Desde el punto de vista de las variables del Marketing Mix no tenemos mucho margen de modificación del producto físico, pues en lo que al bien tangible se refiere, para nosotros se trata de una variable exógena que nos viene dada por la fábrica.



Gráfico 5.4: Ejemplo del catálogo de productos de Macron. Estos productos componen nuestro producto básico.

Fuente: www.macron.com

Por ello nos centraremos en aquello en lo que si podemos incidir para generar mayor valor e implementar nuestra estrategia de diferenciación: **los servicios**.

Producto = bien tangible + servicios añadidos



Gráfico 5.5: Niveles de producto.
Fuente: Dirección de Marketing, 2012

Servicios añadidos para convertir al producto básico (el provisto por el fabricante) en un producto aumentado (valor añadido por el distribuidor):

- Un **surtido tan amplio** como el catálogo de nuestro fabricante nos permita.
- **Devoluciones:** el miedo a elegir mal y no poder enmendarlo muchas veces disuade al cliente de cambiar. Para evitar esto se instaurará una política de devolución en un plazo de 15 días sin más coste que el del envío de vuelta. El producto es devuelto a la fábrica de nuevo.
- **Garantía:** además, si el producto está defectuoso o no es el que el cliente encargó, la devolución es totalmente libre de costes para el cliente. El producto es enviado a la fábrica de nuevo.
- **Fidelización:** consiste en la implementación de un sistema de fidelización con tarjeta que esté ligado a nuestro software CRM. De esta manera los clientes gozaran de ventajas adicionales como un descuento del 5% permanente, promociones como liquidación de stocks y “gamificaciones” como sorteos por compartir sus entrenamientos y actividad deportiva. (www.solusoft.es/)

¿Qué más te ofrece fidelizaME?

Completa tu proyecto con los siguientes servicios que te ofrece fidelizaME:



Suministro de **tarjetas plásticas** para tus clientes o usuarios.



Suministro de **dispositivos para la lectura de tarjetas de fidelización**.



Impresoras específicas para la generación de las tarjetas de fidelización.



Aplicación móvil para clientes o usuarios en sustitución de las tarjetas.



Diseño de las tarjetas y logotipos.

Gráfico 5.6: Características del software “fidelizaME”. Ejemplo de la solución buscada para el programa de fidelización.

Fuente: www.solusoft.es

- **Financiación:** para las entidades deportivas, dado su volumen de compra e importancia, se les fraccionará el desembolso en 4 mensualidades sin intereses.
- **Personalización:** parte fundamental de la potenciación de producto. Las entidades deportivas necesitan lucir diferentes escudos, diferentes patrocinadores y números en las equipaciones. Nosotros les ofreceremos este servicio incluido en el precio. Para ello se ha llegado a un acuerdo con ventajoso con la empresa “Regalos de empresa y publicidad artipubli s.l.” (www.artipubli.com), ya que la adquisición del equipo completo para proporcionar un servicio profesional acorde a nuestro posicionamiento supondría un desembolso cercano a 10.000€
- **Envío gratuito:** gracias a un acuerdo ventajoso gracias al elevado volumen de envíos esperado, la empresa Envialia (www.envialia.com) nos ofrece una solución de envíos “tarifa plana” con un coste de 5€ por bulto de hasta 5Kg con destino nacional.
- **Seguimiento del pedido:** código de seguimiento ofrecido por la empresa de mensajería con la que tenemos contratados los servicios.
- **Trato personalizado y asesoramiento a medida.** Para conseguir esto por un lado recurriremos a la formación y capacitación del personal y por otro a la motivación por medio de acciones de Marketing Interno. La formación se puede llevar a cabo con empresas de formación que ofrecen cursos con cargo a los fondos de la Fundación Tripartita (<http://www.fundaciontripartita.org/>)
- **Omnicanalidad:** todo comunica. Aunque pueda parecer un desembolso elevado, el coste de no gestionar este aspecto de forma profesional puede conllevar la emisión al mercado de una imagen pobre, de poca confianza y baja profesionalidad que dé al traste con el resto de nuestros esfuerzos de posicionamiento.

La estrategia de omnicanalidad consiste en la implementación de una web con e-Commerce en la que mostremos nuestro catálogo, nuestros servicios, las entidades que ya son nuestros clientes, un blog que permita publicar contenido e historias de valor e interactuar con los clientes.

Adicionalmente se gestionará un perfil en Twitter y otro en Facebook en el que publicar contenido que pueda servir de atracción a nuestra web, como los resultados y noticias de los equipos que visten Macron en Cantabria o los equipos profesionales del resto del mundo. Estas Redes Sociales también tienen la función de ser el altavoz de los clientes, de manera que nos puedan hacer llegar sus dudas, comentarios e incluso quejas.

Estos servicios de mantenimiento y posicionamiento web, así como de creación y publicación de contenidos se subcontratarán a un “freelance” de la gestión de “presencia y reputación on-line” de empresas.

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

| Servicio añadido | Descripción | Coste |
|--------------------------------------|---|---|
| Amplio surtido | Amplia variedad de productos para todas las disciplinas deportivas | Coste de stock inicial incluido en la tabla 5.10 |
| Devoluciones | 15 días para devolver el producto si el cliente no queda satisfecho, pagando únicamente el envío de vuelta | Por cuenta del cliente |
| Garantías | Si el producto está defectuoso o no se adapta a la descripción se podrá devolver sin coste adicional | 5€ por bulto hasta 5kg |
| Financiación | Para entidades deportivas. Fraccionamiento del pago en 4 mensualidades sin intereses | Obviando el riesgo de impago: despreciable dadas las cantidades, plazos e interés vigente |
| Personalización | Serigrafía de escudos, patrocinadores y dorsales incluida para compras superiores a 600€ | 2,20€ / equipación (si el cliente proporciona los diseños de las imágenes) |
| Envío gratuito | El producto en la puerta de tu casa sin coste adicional | 5€ por bulto hasta 5kg |
| Seguimiento de pedidos | Código de seguimiento de los productos para que los clientes sean conscientes en todo momento del estado de su pedido | Incluido en el precio de "Envíos gratuitos" |
| Programa de fidelización | Tarjeta de fidelización con descuentos del 5% y promociones de temporada | 4.500€ = implementación software + coste de promociones anuales + tarjetas |
| <u>Omnicanalidad</u> | Disposición de Redes Sociales, Web con e-Commerce, tienda física, e-mail y teléfono para contactar y comprar nuestros productos. Facilitamos la compra y eliminamos incertidumbre propiciando el <u>"showrooming"</u> | 6.000€ = web + e-Commerce. 10.000€ anuales por servicios profesionales de Community Management y posicionamiento SEO |
| Trato y asesoramiento personalizados | Capacitación del personal con contacto con los clientes para que proporcionen el mejor servicio | 420€ al año de formación con cargo a la Fundación Tripartita. |

Tabla 5.1: Resumen de los servicios añadidos al producto básico como medio de diferenciación.
Fuente: Elaboración propia.

Precio:

Si consideramos el valor recibido por el cliente como un cociente entre la utilidad recibida entre el precio pagado, y si tenemos en cuenta la poca libertad de actuación en lo que a precio se refiere, únicamente podemos incrementar el valor percibido mediante la búsqueda constante de la excelencia en los servicios brindados

En cuanto al precio, se recurrirá a la creación de packs con precios de paquete, a descuentos a los miembros del programa de fidelización y descuentos adicionales y personalizados a los clientes institucionales con gran volumen de compra. Este tipo de acciones, unido a los servicios anteriormente enumerados, hará que a pesar del precio ya establecido, consigamos que el cliente tenga la percepción de que recibe más valor en sus intercambios con nuestra empresa.

- Discriminación de precios por tipología de clientes:

| Tipo de cliente | Descuento |
|---|---------------|
| Individual sin programa de fidelización | 0% |
| Individual del programa de fidelización | 5% |
| Cliente institucional | Personalizado |

Tabla 5.2: Resumen de la discriminación de precios atendiendo a la tipología de clientes
Fuente: Elaboración propia

- Discriminación de precios por estacionalidad: en los meses de mayo – junio, correspondiendo con el cierre de la temporada, se liquidará el stock de temporada con descuentos entre el 40% y el 60%, tal como hace Macron en su propia página web.



Gráfico 5.7: Rebajas en material deportivo de la tienda virtual de www.macron.com
Fuente: www.macron.com

- Discriminación de precios por volumen de compra: la casuística de los clientes entidades deportivas puede ser muy variada. Podemos encontrarnos desde una entidad que adquiere 12 equipaciones para un único equipo de baloncesto hasta una escuela municipal que requiera de equipaciones, mochilas y chándales de paseo para todos los equipos de sus categorías inferiores de fútbol, por lo que el volumen de compra varía significativamente y con él el descuento. Éste también puede variar en función de las compras anteriores que nos hayan realizado que queden registradas en la base de datos de nuestro CRM.
- Precios de paquete: se puede interpretar como una discriminación por volumen enfocada a clientes individuales. Gracias, una vez más, a toda la información almacenada en la base de datos sobre compras, podemos obtener un histórico de qué productos se compran juntos más frecuentemente, y ofertarlos juntos a un precio total final inferior a la suma de los precios de los productos individualmente.

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria



Gráfico 5.8: Ejemplo de precio de paquete para productos complementarios.
Fuente: elaboración propia

Comunicación:

La comunicación empresarial ha de ser continua y coherente con la imagen que la empresa arroja al mercado. La comunicación tiene que permitir a la empresa ser conocida por el público objetivo y, después, aportar una información que genere una imagen diferenciada en el cliente, es decir, ganar en notoriedad y después conseguir posicionarse.

En la práctica, todo comunica, y por eso todos los elementos que aporten evidencias o información al cliente tienen que estar controlados para que apunten en la misma dirección, contribuyendo así a generar una imagen clara en la mente de los receptores (clientes).

El elemento que cohesiona toda esa comunicación es el Eje de Comunicación o principio de la comunicación integrada del Marketing. Y el máximo exponente de este eje de comunicación es la Proposición Única de Venta. La comunicación a través de todos los medios tiene que contener un mismo mensaje subyacente, breve y conciso. Y tenemos que machacar con esa propuesta única de venta.

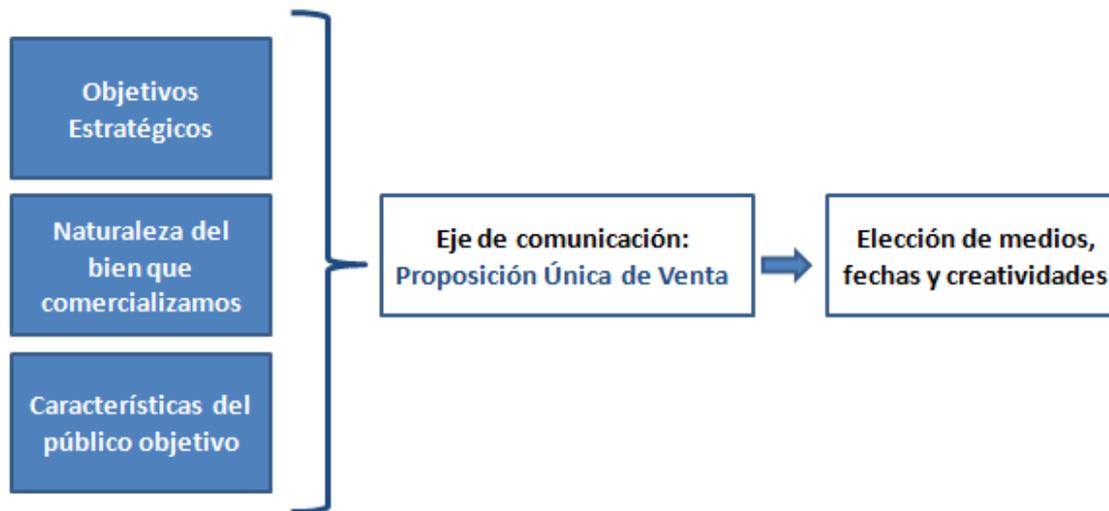


Gráfico 5.9: Componentes de un Eje de Comunicación
Fuente: Elaboración propia.

En el esfuerzo de comunicación deberemos distinguir entre:

- Aquel que es responsabilidad del fabricante, que es publicidad a través de los canales “mass-media” y los grandes patrocinios de equipos de primera línea para ganar notoriedad de marca y generar branding.

- La comunicación responsabilidad de la Macron Store local, más basada en el marketing one to one y en medios locales.

En base a esto vamos a describir las actividades de comunicación que Macron Store Cantabria llevará a cabo para darse a conocer como distribuidor de la marca en Cantabria.

PUV: para evitar un posicionamiento dudoso y un esfuerzo de comunicación infructífero, tomaremos las propuestas de vena del fabricante. Desde Macron trabajan con las propuestas “Technical Sportswear” y “Italian Team Uniforms”, así como el lema “Work Hard, Play Harder”:



Gráfico 5.10: Proposiciones de Venta de la marca
Fuente: www.macron.com

*Aunque a las Macron Stores como la de Cantabria no la une un contrato de franquicia al fabricante, la idea en cuanto a comunicación es parecida a la de estas relaciones. **Macron haría el papel del franquiciador** y se encargaría de tener una marca bien conocida y posicionada. Mientras, las Macron Stores harían de franquiciadas y se encargarían de promociones menores a nivel local. Con la salvedad que, al no tener que pagar el franquiciado cánones ni royalties de ningún tipo por trabajar bajo la enseña Macron, considero que también es responsabilidad suya contribuir a la ganancia de notoriedad y el posicionamiento de la marca, aunque sea de una forma más modesta.*

Desde mi punto de vista “Italian Team Uniforms” o “Technical SportsWear” dejan que desear puesto que no son más que una descripción de su producto, carente de impacto, emoción o promesa de beneficios. No hacen una promesa de gratificación personal y son fáciles de imitar. Por ello considero más acertado diseñar nuestras acciones de comunicación en torno al concepto de “Work Hard, Play Harder”

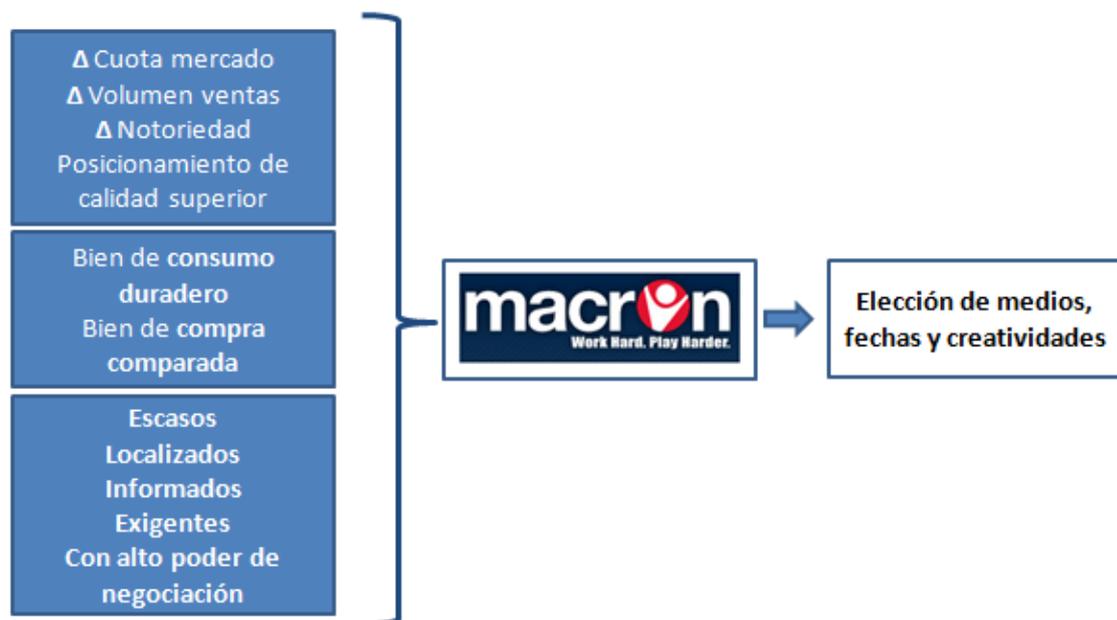


Gráfico 5.11: Componentes del Eje de Comunicación de Macron Store Cantabria

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

Fuente: *Elaboración propia.*

Una vez definido la PUV, o al menos el concepto o idea que debe evocar, definiremos la campaña completa de comunicación para Macron Cantabria.

Elección de medios y soportes:

Esta campaña se caracteriza por ser la primera que realiza Macron Store Cantabria, por tanto se pretende conseguir una gran cobertura y, con ella, elevada notoriedad. A continuación se detallan los diferentes medios, soportes y actuaciones:

| Esquema de la campaña de comunicación para Macron Cantabria 2015 | | | |
|--|--------------------------------------|--|-----------------------------|
| Medio | Soporte | Formato | Coste |
| Radio | Onda Cero Cantabria | Cuñas de 20 segundos | 60€/ cuña (24.000€ aprox) |
| Internet | Google Ad-words | Keywords | 3.500€/ mes (14.000€ aprox) |
| Publicidad exterior | Carteles en instalaciones deportivas | 2m x 1m, en chapa | 450€/ cartel |
| Regalos publicitarios | Camisetas y mochilas de deporte | Con el logo de Macron Store Cantabria y la dirección web | 900 € |
| Marketing directo | Llamadas telefónicas | A clientes de nuestra base de datos | 50€ aprox |
| | Campañas de Mailing | | |
| Total: | | | 43.450,00 € |

Tabla 5.3: Resumen de Medios de Comunicación en los que Macron Store Cantabria tendrá presencia.

Fuente: *Elaboración propia.*

Radio: en la fase de introducción en el mercado por parte de Macron Store considero necesaria la utilización de una comunicación masiva para darnos a conocer más rápidamente. Es por esto que incluyo la radio en nuestras acciones de comunicación, pues es considerablemente más barata que la prensa y permite una amplia cobertura del mercado geográfico igualmente.

Se trataría de una cuña de 20 segundos en la que se presente a Macron como marca y seguidamente a la Macron Store Cantabria como su distribuidor para Cantabria, todo ello acompañado de una música animada y el mensaje "Work hard. Play harder". Finalmente se proporcione información de contacto mediante la mención de la ubicación de nuestra tienda física y la dirección de nuestra tienda web.

Las cuñas se pasarían en Onda Cero Cantabria, durante la emisión del programa de deporte regional "Onda Deportiva", que tiene lugar de lunes a viernes de 15:00 a 16:00 horas.

| | | |
|---|--------------------------------|-------------------------------|
|  | Programa | Onda Deportiva |
| | Horario | 15:00 a 16:00 lunes a viernes |
| | Género | Deportes regionales |
| | Difusión | Regional |
| | Publicidad | 60€ cuñas de 20" |
| | Duración de la campaña: | 20 semanas |
| Nº programas/semana: | 5 programas | |
| Nº cuñas/programa: | 4 cuñas | |
| Coste por cuña: | 60 € | |
| Creatividad de la cuña: | 200 € | |
| Coste total campaña: | 24.200,00 € | |

Tablas 5.4 y 5.5: Coste y características de la publicidad en Onda Cero Cantabria.

Fuente: *Elaboración propia a partir de www.anuncios-radio.com*

On-line: uno de los modos de dar a conocer nuestra oferta de valor es mediante nuestra web. Como el posicionamiento SEO ya le hemos incluido en el coste del sitio web como canal de distribución, en esta ocasión hablaremos del SEM. Más concretamente, nuestro sitio web aparecerá en enlaces patrocinados de Google mediante campañas de Google Ad-Words.

Estas campañas de Google Ad-Words se llevarán a cabo especialmente entre los meses de junio y septiembre, época en la que las entidades deportivas buscan proveedores de material de cara a las nuevas temporadas. El coste de la campaña será el siguiente:

| | | |
|---|--------------------------------|-----------------------------------|
|  | Duración de la campaña: | 4 meses |
| | Keywords | Equipaciones deportivas Cantabria |
| | Puja máxima por click: | 5 € |
| | Coste total estimado | 14.000 € |

*Tabla 5.6: Características y coste de campaña SEM en Google Ad-Words
Fuente: Elaboración propia a partir de www.google.es/adwords/*

Off-line: es una práctica habitual la de colocar carteles en los campos de fútbol e instalaciones deportivas, tanto de alto nivel como locales. Aunque la afluencia de público a los campos de fútbol regionales no es ni comparable a la de los campos profesionales, ascendiendo a uno o dos centenares de espectadores, el bajo coste de colocación del cartel propicia un muy bajo coste por cada impacto.



*Gráfico 5.12: Creatividad de una valla de Macron Store Cantabria para un campo de fútbol
Fuente: Elaboración propia*

En nuestra estrategia de comunicación valoramos colocar inicialmente diez carteles en los campos de fútbol regionales con mayor número de partidos por fin de semana, esto es, en las instalaciones deportivas de las Escuelas Municipales principalmente. Concretamente las elegidas son:

| | | | | |
|------------|-------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Santillana | Cabezón de la sal | Bezana | Vioño | Corrales de Buelna |
| Monte | Ribamontán al Mar | Instalaciones Racing Santander | Instalaciones de la Albericia | Torrelavega: Tropezón |

*Tabla 5.7: Emplazamiento de los carteles de Macron Store Cantabria
Fuente: Elaboración propia.*

Estos 10 carteles, con el coste estimado de 450€ por cada uno por la creación y colocación durante una temporada, arroja un coste final de 4.500€ para el primer año.

Patrocinio: imitando la estrategia de la marca de equipar a los clubes profesionales para posicionarse como marca de gran calidad, nosotros como distribuidores locales, y a través de nuestro equipo de comerciales, podríamos llegar a un acuerdo con clubes como el Club Deportivo Tropezón de Tanos, La Real Sociedad Gimnástica de Torrelavega o el Real Racing Club de Santander, para que vistieran nuestra equipación. Este aspecto y la lista completa de clubes a patrocinar la podemos encontrar en la tabla 4.3 de los objetivos.

El coste de esta acción de comunicación es la correspondiente a los menores ingresos percibidos fruto de unas condiciones más favorables como incentivo dado a estos clubes para vestir nuestra marca con la Macron Store Cantabria como Patrocinador.

Marketing directo: principalmente consistente en contactar por e-mail o llamadas con aquellos clientes cuyos datos ya tenemos en nuestro CRM por haber tenido relación previa pero que actualmente se encuentran “dormidos”. De esta manera se pretende incentivarlos para que vuelvan a ser activos y, simultáneamente, generar recuerdo de la marca. Esta acción está principalmente enfocada a los clientes individuales y su coste es muy bajo gracias a herramientas como “MailChimp” (www.mailchimp.com) que permiten desarrollar campañas de mailing sencillas y efectivas.

Distribución:

Los canales de distribución de Macron Store Cantabria a través de los cuales llegaremos a los diferentes segmentos de clientes objetivo son los siguientes:

1. Equipo de comerciales, especialmente dedicados al trato con clientes “entidades deportivas”.
2. Sitio web con tienda electrónica o eCommerce
3. Tienda física

1. Definición del tamaño de la fuerza de ventas:

Como ya hemos visto, a pesar de que los productos ofrecidos son bienes de consumo, los clientes “entidades deportivas” a los que vamos a dirigirnos principalmente tienen características de un cliente de mercado B2B, por lo que la fuerza de ventas es un canal imprescindible y crucial para este tipo de mercado meta.

Usaremos el modelo de Zeyl y Dayan (Dirección de la fuerza de ventas, 2003) para determinar todo lo referente a la composición, organización y remuneración de la fuerza de ventas para el proyecto Macron Store Santander necesarios para conseguir cumplir los objetivos establecidos anteriormente referentes a la ganancia de cuota de mercado de “entidades deportivas”, tanto públicas como privadas, de toda la Comunidad Autónoma de Cantabria.

En primer lugar identificamos, dividimos y clasificamos a los clientes. La clasificación responde a los segmentos identificados primeramente, pero con el matiz del número de equipos que tiene cada entidad privada, o lo que es lo mismo, con el matiz de su volumen de compra. Así tenemos:

1. Clientes entidades deportivas públicas.
2. Clientes entidades deportivas privadas.
 - a. Clubes grandes: formados por 5 o más equipos.
 - b. Clubes pequeños: aglutinan menos de 4 equipos.

Hay que considerar que los clientes individuales identificados en la segmentación de mercado no son objetivo de la fuerza de ventas, por lo que para este estudio no se tendrá en consideración.

Seguidamente establecemos una periodicidad de visitas. Dado que las entidades deportivas públicas o Escuelas Deportivas Municipales son instituciones formadas por mayor número de equipos y por tanto su volumen de compras es, a priori, superior, se las otorgará mayor prioridad y más frecuencia entre contactos. El mismo razonamiento seguimos con las entidades deportivas de gran tamaño.

| Categoría de cliente | Nº de clientes | Frecuencia de contacto | Nº visitas anuales | Total contactos |
|-------------------------------|----------------|------------------------|--------------------|-----------------|
| Entidades deportivas públicas | 35 | cada 2 meses | 6 | 210 |
| Entidades deportivas privadas | | | | |
| Grandes | 59 | cada 2 meses | 6 | 354 |
| Pequeñas | 135 | cada 3 meses | 4 | 540 |
| | | | | 1104 |

*Tabla 5.8: cálculo del número de contactos para cada tipo de cliente
Fuente: Elaboración propia.*

Al cabo de un año son requeridos por nuestros clientes 1.104 contactos, dadas sus características, para conseguir una adecuada relación con ellos. Con este dato y los siguientes procederemos a calcular el número óptimo de comerciales según el modelo de Zeyl y Dayan:

- **253 días** laborables para 2015
- Clientes que puede visitar un vendedor a día (promedio): **3**

| | |
|---|---|
| Total contactos anuales | 1104 |
| Contactos diarios promedio de un comercial | 3 |
| Días laborales | 253 |
| Máximo contactos anuales de un comercial | 759 |
| | $(253 \text{ días} * 3 \text{ visitas/día})$ <hr/> 1104 visitas |
| Nº de comerciales | 1,45 |
| Número final | 2 |

*Tabla 5.9: resumen del cálculo del tamaño de la fuerza de ventas
Fuente: Elaboración propia.*

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

Concluimos así que el número de vendedores que necesitamos para cubrir satisfactoriamente el mercado de entidades deportivas del área geográfica de Cantabria, consiguiendo captar y mantener las relaciones adecuadas con dichos clientes es dos.

Considero que es preferible el redondeo al alza ya que hay que la carga de trabajo para un solo comercial sería excesiva y no sería suficiente si además contamos los tiempos de desplazamientos, carga de trabajo no sopesada en este cálculo, enfermedades y otras contingencias, así como a la heterogeneidad entre instituciones debido a sus diferentes disciplinas deportivas.

Finalmente describiremos el perfil y las cualificaciones de estos comerciales: Jóvenes: con edades en torno a los 30 años aproximadamente.

- Universitarios: aunque como hemos dicho, este puesto no requiere de una formación muy elevada, actualmente hay una alta oferta de jóvenes cualificados en el mercado de trabajo así que, a igualdad de condiciones, nos decantamos por titulados.
- Experiencia: tanto profesional como deportiva. Si bien la primera no exigiremos que sea muy prolongada, ya que sería un requisito reñido con la juventud, la segunda sí que será importante dado que consideramos el conocimiento de las diferentes entidades, las personas que lo forman y el entorno en general como un factor importante y una capacidad de nuestra empresa.
- Buena apariencia y facilidad para tratar con las personas. Aunque pueda parecer superficial u obvio, son atributos que sin duda ayudan a un comercial en su labor y no debemos renunciar a ellos.

Presupuesto de la fuerza de ventas:

Para elaborar el siguiente presupuesto conviene diferenciar dos partidas de gastos, a saber:

1. la **remuneración** de los comerciales, que se formará mediante un sueldo fijo y otro variable.
2. el **plan de gastos y apoyo** a los vendedores necesario para que desarrollen su actividad de manera adecuada.

La remuneración:

Antes de analizar el coste que para nuestro proyecto supondrán los comerciales, quiero remarcar su importancia, ya que el trabajo de éstos supondrá el grueso de los ingresos de la empresa y, además de un canal de distribución, también se puede considerar un canal de comunicación excepcional, pues actuarán como los “embajadores” de la empresa de cara a estos importantes clientes. Es por todo ello que una mala selección de las personas de esta área de la empresa en pos de un pequeño ahorro en costes puede tener unas consecuencias catastróficas en los ingresos de la organización.

Para fijar el salario fijo de nuestros comerciales atenderemos, en primer lugar, a la situación del mercado laboral, para poder delimitar así un marco salarial acorde a éste.

Según la encuesta de estructura salarial elaborada por el INE para el año 2012, el salario medio para un comercial le podemos calcular en base a los siguientes datos del estudio:

| Concepto | Salario bruto anual |
|---|---------------------|
| Salario bruto medio en Cantabria | 21.156 € |
| Salario bruto medio diplomado universitario | 29.104 € |
| Salario bruto medio comercio minorista | 19.008 € |
| Salario bruto medio jóvenes de 25 a 29 años | 17.637 € |

*Tabla 5.10: Salarios de referencia para la fijación del salario de los comerciales de la fuerza de ventas.
Fuente: Elaboración propia a partir de INE: Encuesta de Estructura Salarial, 2011.*

En base a lo anterior podemos concluir que un **salario fijo bruto anual** para nuestros comerciales, atendiendo a la baja experiencia en el sector requerida, al bajo componente técnico de los productos que venden y al salario medio de los jóvenes, en número redondos sería de 18.000€ al año.

El otro componente del salario viene por la **parte variable**. La filosofía relacional de nuestro proyecto nos obliga a no evaluar el trabajo de nuestros comerciales únicamente por sus resultados, sino que deberemos supervisar todo el proceso en la medida de lo posible. Es por ello que se propone el siguiente modelo de retribución variable: no primar únicamente los resultados sino también a un conjunto de actividades adicionales.

| Resultados | Bonus |
|---|--|
| Captación de nuevos clientes | 8% del pedido |
| Actividades | Bonus |
| Puntuación otorgada a por los clientes a través de encuesta SERPERF | Calificación superior a 9: + 1.500€ Calificación superior a 8: + 750€ |
| Repetición de la compra de un antiguo cliente | 10% del pedido |

*Tabla 5.11: conceptos que conllevan complemento salarial
Fuente: Elaboración propia*

Gastos y apoyo a comerciales:

El primer gasto que debemos considerar es la formación inicial que debemos proporcionarle a nuestro equipo antes de que comience su actividad. Esta formación es crucial pues sin ella, la primera impresión que pueden generar puede no ser la más apropiada, provocando con ello un primer posicionamiento en la mente de esos clientes lejos del pretendido, difícil de enmendar, desaprovechando parte de las capacidades que hemos mencionado anteriormente.

En vista de que se trata de un proyecto nuevo, esta formación a los comerciales no podría venir desde la experiencia de otros comerciales más veteranos. Vendrá impartida por comerciales experimentados con años de servicio en la marca Macron.

También hay que considerar que la fuerza de ventas estará repartida por zona geográfica en un intento de optimizar sus desplazamientos. Los gastos de desplazamiento se remunerarán a 0,17€ por kilómetro. La estimación inicial es que un comercial pueda realizar 10.000 km al año.

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

| | |
|---------------------------|------------------------------------|
| Formación inicial | A cargo de la marca "Macron" |
| Desplazamientos | 0,17 € / Km |
| Formación sucesiva | A cargo de la Fundación Tripartita |

Tabla 5.12: resumen de los gastos adicionales de la fuerza de ventas
Fuente: Elaboración propia

| | |
|--|-----------------|
| Estimación del desembolso anual por comercial | 22.700 € |
| Salario bruto fijo | 18.000 € |
| Estimación de salario variable | 3.000 € |
| Estimación de kilometraje | 1.700€ |

Tabla 5.13: resumen del coste total por comercial de la fuerza de ventas
Fuente: Elaboración propia.

Tras todo lo visto, y haciendo un pequeño redondeo al alza debido a la inclusión de variables imponderables que se escapan de nuestro análisis, deberemos dotar de 50.000€ anualmente a nuestro equipo comercial.

Por último me gustaría adjuntar una imagen que ilustre el reparto geográfico de la Comunidad Autónoma de Cantabria:

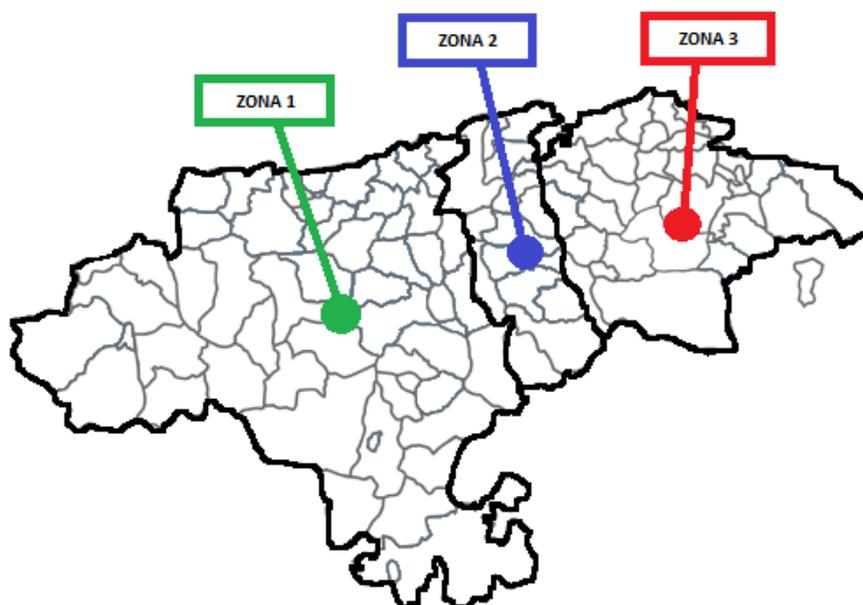


Gráfico 5.13: Reparto de la Comunidad Autónoma de Cantabria por zonas comerciales
Fuente: Elaboración propia

Este reparto, aunque espacialmente parece desproporcionado, atiende al reparto equitativo de clientes "entidades deportivas".

| | |
|---------------|---------------------------|
| ZONA 1 | 300 equipos aprox. |
| ZONA 2 | 400 equipos aprox. |
| ZONA 3 | 250 equipos aprox. |

Tabla 5.14: Cuantificación del número de equipos por zona comercial en Cantabria
Fuente: Elaboración propia.

2. Sitio Web con tienda electrónica:

Una vez estudiada la fuerza de ventas, que va encaminada a la captación de clientes “entidades deportivas”, analizaremos el apartado e-commerce de nuestro proyecto, encaminado tanto a facilitar la gestión a dichos clientes como a hacernos llegar hasta los hogares de los consumidores finales.

La justificación de su necesidad ya ha sido largamente tratada, tanto en el apartado “tecnológico” del análisis del macro-entorno como en la “descripción del sector retail”, en el análisis del micro-entorno, cuando se habló de los “Digitally Empwered Customers”.

Por ello pasamos a hablar directamente de nuestro caso en concreto.

Diseño:

El diseño de nuestro sitio web y ecommerce será afín al de la tienda on-line oficial de Macron. Me gusta tomar como referente para este proyecto la Macron Store de Gloucester, que cuenta con una web sencilla pero altamente funcional y con una adecuada función de ecommerce, para llegar con más efectividad hasta sus mercados meta locales.



Gráfico 5.14: Propuesta de diseño del sitio web de Macron Store Cantabria
Fuente: www.macronstoregloucester.com/

Presupuesto web:

Pero como ya hemos dicho, no basta con estar en la web, dada la concurrencia de empresas y competidores que hay, deberemos estar bien posicionados, tener una página multiplataforma y una función ecommerce atractiva y sencilla.

Para conseguir esto resulta recomendable acudir a una empresa que cuente con diferentes profesionales especializados en distintas materias, como es son el diseño y programación del sitio, el posicionamiento SEO y la analítica de datos y tráfico o un buen gestor de la tienda on-line y negociador con proveedores de servicios informáticos.

Sobre estas premisas desarrollamos el presupuesto inicial para la tienda electrónica de nuestro proyecto:

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

| Concepto | Importe |
|---|---------------|
| Diseño y programación del micro-site | 4.000€ |
| Optimización SEO, gestión y mantenimiento | 10.000€ / año |
| Implementación de la función eCommerce | 2.000€ |

Tabla 5.15: Coste de diseño e implementación del sitio web
Fuente: Prisma.

Mapa descriptivo de nuestro sitio web:

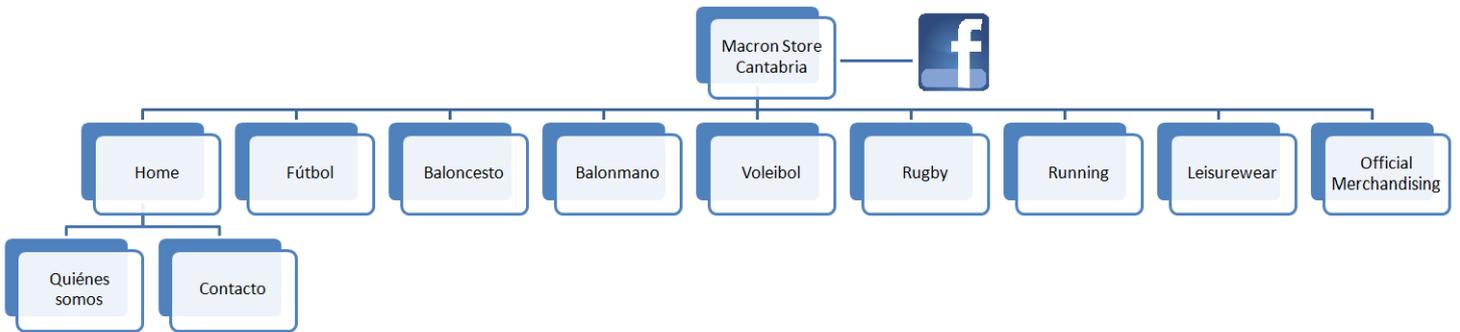


Gráfico 5.15: Mapa descriptivo del sitio web
Fuente: Prisma

3. Tienda física:

Para cerrar el punto de “distribución” como factor estratégico del Marketing Mix trataremos el apartado de tienda física.

Esta tienda estará ubicada en Torrelavega, en la calle Jesús Cancio o en sus alrededores, según disponibilidad de locales comerciales adecuados.

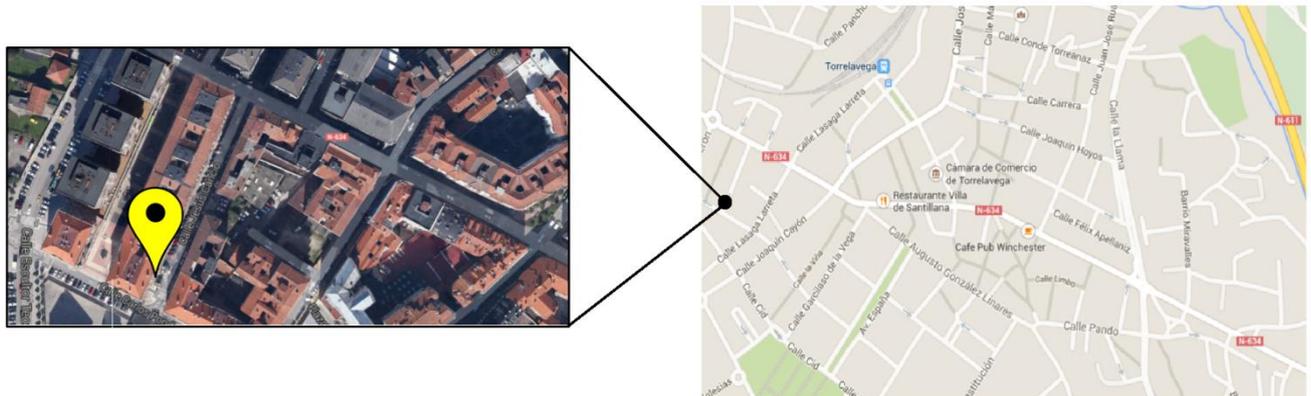


Gráfico 5.16: Emplazamiento de la tienda física en Torrelavega.
Fuente: Google Maps, elaboración propia.

Su ambientación interna y elementos de visual Merchandising vendrán determinados por los colores y elementos de la identidad corporativa de Macron. Conviene aclarar que la tienda física de Macron Store Cantabria estará diseñada desde una óptica de Merchandising del Distribuidor, que consiste en que, sin dejar de lado el Merchandising de presentación y de seducción, tiene presente en todo momento la rentabilidad del punto de venta. Esto concuerda con el principal de los objetivos mencionados y permite garantizar la viabilidad a largo plazo del proyecto.



Gráfico 5.17: Propuesta de diseño interior de la tienda física.
Fuente: www.macron.com

Algunas de las actividades de Merchandising que tendrán lugar en la tienda física son:

- Acciones promocionales eventuales y temporales con motivo de épocas concretas del año o acontecimientos singulares como mundiales u olimpiadas.
- Uso de expositores, maniquíes y colgadores para la presentación del producto.
- Todos los expositores y colgadores tendrán siempre producto expuesto y debidamente ordenado, para evitar transmitir una sensación pobre.
- Se contrata servicios de limpieza profesional una vez por semana para garantizar la apariencia óptima de las instalaciones.
- La tienda estará debidamente iluminada en todo momento, gozará de grandes escaparates frontales que permitan la visualización del interior tras los productos expuestos, así como con una gran puerta que permanecerá abierta, invitando a entrar.
- Reproducción de música de moda y pase de imágenes y vídeos en pantallas de televisión como elementos de animación.
- Añadir que las estrategias de Merchandising y Visual Merchandising consisten muchas veces en la observación del comportamiento del cliente y de la adaptación de la disposición en tienda acorde a lo observado, por lo que las acciones de este campo irán evolucionando con el paso del tiempo.

A continuación se adjunta un presupuesto de los costes que supone tener una tienda física y se desglosa el concepto de cada importe.

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

| Concepto | Descripción | Importe |
|------------------------------|--|-------------|
| Alquiler | Local de 190 m ² con impuestos y gastos de comunidad incluidos | 850€/mes |
| Encargado de tienda | Encargada de atender al público en horario comercial. Sueldo fijo mensual por jornada completa de lunes a sábado mañana. | 1.100€/mes |
| Gastos corrientes | Luz, agua, teléfono e internet, entre otros. | 370€/mes |
| Limpieza | Coste de limpieza una vez por semana. | 300€/mes |
| Stock inicial | Material diverso para tienda y almacén | Por definir |
| Diseño de la tienda | Acondicionamiento tanto de interior como de exterior del local comercial. Incluye la dotación de elementos de <u>merchandising</u> | 3.800€ |
| TPV y software | Instalación de terminal de punto de venta para registrar ventas y emitir facturas. | 990€ |
| Equipos de TV y audio | Elementos para la animación en tienda | 820€ |
| Rótulo | Incluye los costes de los permisos municipales para su instalación, la creatividad, la fabricación e instalación. | 1.900€ |
| Seguro | Con coberturas básicas y contra vandalismo y robos para un local de menos de 1.000 metros cuadrados en Torrelavega. | 350€/año |

Tabla 5.16: Resumen de los costes de implementación del diseño interior de la Macron Store Torrelavega
Fuente: elaboración propia

5.1.2 Ejecución y control del Marketing integrado

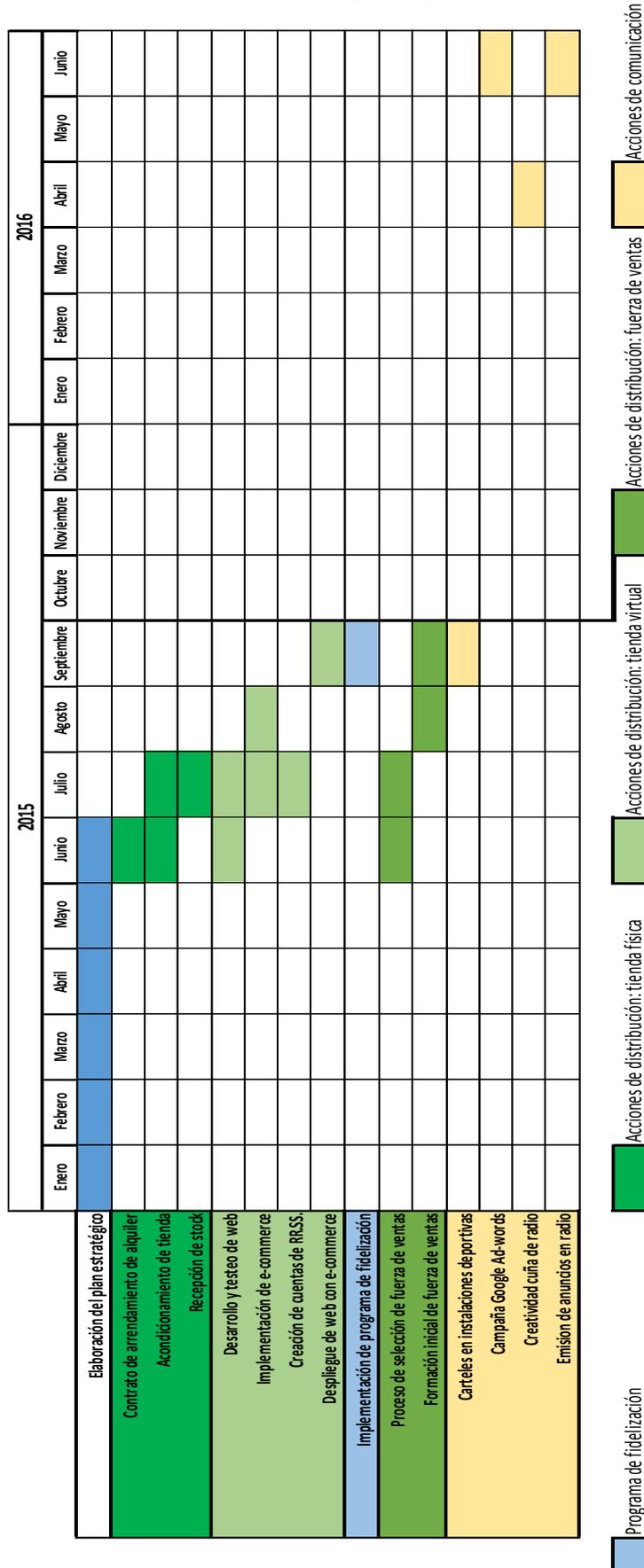


Tabla 5.17: Cronograma de ejecución de las diferentes acciones de Marketing integrado mencionadas
Fuente: elaboración propia

Control:

A continuación se proponen medidas de control a posteriori, concretamente a realizar al final de las temporadas regulares (mayo – junio), para cada uno de los aspectos del marketing mix descritos en el punto anterior. Estas acciones de control tienen por objetivo medir el impacto real de la implementación de la estrategia de Marketing y comprobar su desviación respecto de lo esperado. Por último, de las lecciones aprendidas fruto de este proceso, conviene adaptar nuestras futuras acciones.

La primera medida de control es que las acciones se implementen a tiempo según el cronograma de la tabla 5.14, y la segunda es que las acciones de Marketing Mix coadyuven a la consecución de los objetivos establecidos. Para saber si es así, las desglosaremos en una serie de “puntos clave” o “indicadores de rendimiento”.

| | |
|-----------------|---|
| Producto | Facturación: mayor facturación significará que nuestro producto proporciona satisfacción |
| | Devoluciones: mayores devoluciones significará que hay una brecha entre las expectativas generadas y la satisfacción real |
| | Motivo de las devoluciones: conocer el motivo nos permitirá conocer donde fallamos y enmendarlo |
| | Encuesta: nos permitirá conocer la percepción de calidad de producto y servicio que tiene nuestro público objetivo |
| Precio | Facturación: mayor facturación significará que el sacrificio económico que los clientes hacen es menor al valor que reciben con nuestros productos y servicios |
| | Encuesta: nos proporcionará información sobre cómo perciben nuestro público objetivo nuestro nivel de precio en relación al resto competidores y marcas |

| | |
|---------------------|---|
| Comunicación | Notoriedad: la mediremos en función del número de respuestas que afirmen conocer la marca "Macron" |
| | Posicionamiento: encuesta, como hemos visto antes nos permitirá saber cómo somos percibidos a nivel de calidad de producto y de precio |
| | Pruebas A/B: con el tiempo se pueden dejar de realizar ciertas campañas de comunicación y observar como fluctúa la facturación. De este modo podemos obtener una idea del impacto de la comunicación en las ventas |
| Distribución | Fuerza de ventas: Se controla en base al nivel de satisfacción mediante un suplemento en la encuesta con preguntas especialmente dirigidas a entidades deportivas. Mediante las quejas recibidas. Por nivel de ventas y el número de contactos recogido en informes semanales de cada comercial. |
| | Tienda virtual: Nivel de tráfico en la tienda virtual y sus características, como tiempo de la visita, apartados de la web visitados o procedencia del visitante. Nivel de facturación de la tienda virtual. Encuesta. |
| | Tienda física: número de visitas diarias y características como tiempo de visita o productos más solicitados. Facturación de la tienda física. Encuesta |

*Tabla 5.18: Medidas de control para las acciones de Marketing Mix
Fuente: elaboración propia*

En prácticamente todas las medidas de control se menciona una encuesta. Dicha encuesta contiene diferentes preguntas orientadas a conocer la opinión de nuestro mercado objetivo respecto a las diferentes acciones de marketing mix que realizamos.

Formulario de control de las acciones de Marketing Mix

Formulario destinado a los clientes de la Macron Store Cantabria para el control de las acciones de Marketing Mix de su plan estratégico

1. Clasificación: Sexo

Indique su sexo

2. Clasificación: Edad

Indique su edad

3. Clasificación: Residencia

Indique su municipio de residencia

4. Clasificación: Deportes

Indique la frecuencia con la que practica deporte

5. Clasificación: Deportes

Indique qué deportes practica

- Fútbol
- Baloncesto
- Béisbol
- Rugby
- Balonmano
- Voleibol
- Running
- Otro:

6. Producto: Servicios

Indique cuál los tres servicios que más valora a la hora de comprar un artículo deportivo

- Garantía de devolución en caso de defecto o error
- Tiempo de envío inferior a 48 horas
- Costes de envío gratuitos
- Descripción detallada del artículo y multitud de imágenes de calidad
- Posibilidad de devolución
- Financiación sin intereses
- Personalización
- Posibilidad de contacto y compra a través de diferentes canales
- Descuentos y ventajas por cliente fiel
- Servicio personalizado y trato amable
- Otro:

7. Producto: Producto básico

De los fabricantes que conozca, evalúe la calidad de sus productos, según su propio criterio. Se entiende 1 como la calidad mínima y 10 como la calidad excepcional

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nike | <input type="radio"/> |
| Adidas | <input type="radio"/> |
| Puma | <input type="radio"/> |
| Errea | <input type="radio"/> |
| Luanvi | <input type="radio"/> |
| Kipsta | <input type="radio"/> |
| Boomerang | <input type="radio"/> |
| Macron | <input type="radio"/> |
| Joma | <input type="radio"/> |
| Austral | <input type="radio"/> |
| Hummel | <input type="radio"/> |
| Kappa | <input type="radio"/> |
| Legea | <input type="radio"/> |
| Rasán | <input type="radio"/> |

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

8. Producto: Servicios añadidos

De los fabricantes que conozca, evalúe la calidad de los servicios adicionales y la facilidad en el proceso de compra, según su propio criterio. Se entiende 1 como un nivel de servicios adicionales pobre y 10 como un nivel perfecto de servicios adicionales

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nike | <input type="radio"/> |
| Adidas | <input type="radio"/> |
| Puma | <input type="radio"/> |
| Errea | <input type="radio"/> |
| Luanvi | <input type="radio"/> |
| Kipsta | <input type="radio"/> |
| Boomerang | <input type="radio"/> |
| Macron | <input type="radio"/> |
| Joma | <input type="radio"/> |
| Austral | <input type="radio"/> |
| Hummel | <input type="radio"/> |
| Kappa | <input type="radio"/> |
| Legea | <input type="radio"/> |
| Rasán | <input type="radio"/> |

9. Precio: Precio percibido

De los fabricantes que conozca, evalúe el nivel de precios de sus productos, según su propio criterio. Se entiende 1 como la marca con precios más bajos y 10 como la de precios más elevados

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nike | <input type="radio"/> |
| Adidas | <input type="radio"/> |
| Puma | <input type="radio"/> |
| Errea | <input type="radio"/> |
| Luanvi | <input type="radio"/> |
| Kipsta | <input type="radio"/> |
| Boomerang | <input type="radio"/> |
| Macron | <input type="radio"/> |
| Joma | <input type="radio"/> |
| Austral | <input type="radio"/> |
| Hummel | <input type="radio"/> |
| Kappa | <input type="radio"/> |
| Legea | <input type="radio"/> |
| Rasán | <input type="radio"/> |

10. Notoriedad

¿De cuáles de las siguientes marcas tenía usted constancia de su existencia antes de la entrevista?

- Errea
- Luanvi
- Kipsta
- Boomerang
- Macron
- Legea
- Kappa
- Rasán
- Asioka
- Joma
- Austral

11. Posicionamiento

¿Cuáles de las siguientes marcas asocia a clubes y entidades deportivas profesionales?

- Errea
- Luanvi
- Kipsta
- Boomerang
- Macron
- Legea
- Kappa
- Rasán
- Asioka
- Joma
- Austral

11. Precio: programa de fidelización

¿Es usted miembro de algún programa de fidelización de algún comercio?

12. Precio: programa de fidelización

Indique la frecuencia con la que hace uso de los descuentos y beneficios de dichos programas

Gráfico 5.18: Encuesta para la medición de los resultados de las acciones de Marketing Mix
Fuente: Elaboración propia con Google Drive

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

Fuerza de ventas

Nombre del comercial de Macron con el que tiene contacto

Fuerza de ventas

Disciplina deportiva para la que le proporciona material deportivo

- Fútbol
- Baloncesto
- Béisbol
- Balonmano
- Vóleybol
- Rugby
- Running/ Atletismo

Fuerza de ventas

Califique lo fácil que le resulta contactar con el representante de ventas, siendo 1 muy difícil y 10 muy fácil.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Fuerza de ventas

Califique el nivel de amabilidad con el que el representante de ventas le atiende, siendo 1 muy impertinente y 10 muy amable

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Fuerza de ventas

Califique el nivel de satisfacción con las soluciones y condiciones que el representante de ventas le provee, siendo 1 muy insatisfactorias y 10 muy satisfactorias

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Fuerza de ventas

Añada cualquier comentario que crea oportuno para describir y evaluar al representante de ventas y su trato con usted

Gráfico 5.19: Suplemento a la encuesta para entidades deportivas para la medición del nivel de satisfacción con su representante de ventas.
Fuente: Elaboración propia con Google Drive

5.1.3 Marketing interno

“No tiene sentido prometer servicios excelentes cuando la empresa no está preparada para proporcionarlos” Con esta frase, P. Kotler y P.L. Keller advierten en su libro “Dirección de Marketing” de que es tan importante contar con una buena estrategia de marketing interno que permita contratar, entrenar y motivar al personal, consiguiendo de esta manera que todos los clientes internos estén satisfechos, desarrollen orgullo de pertenencia y adopten como suyos los principios de la organización.

Como hemos dicho, nuestro medio para conseguir una satisfactoria penetración de mercado, ganancia de cuota de mercado y posicionamiento respecto de los demás competidores como empresa excelente es la diferenciación basada en gran medida en los servicios añadidos, que dependen del personal que nos representa ante el cliente externo en los momentos de la verdad.

Para garantizar que tenemos el personal adecuado, con la formación, la remuneración y la motivación adecuada, llevaremos a cabo las siguientes iniciativas:

- **Reclutamiento:** este proceso está orientado a que nuestro cliente interno aúne tanto la formación y las aptitudes necesarias para un correcto desempeño y que ya fueron descritas en el análisis interno de la empresa, como una actitud positiva, voluntariosa y abierta al aprendizaje ante sus tareas a desarrollar. De este modo nos garantizamos que las siguientes acciones tengan el efecto apropiado.
- **Entrenamiento o formación:** ya se ha tratado a lo largo del proyecto. La capacitación del empleado no sólo es beneficiosa para la empresa sino que también es un añadido a las competencias y al currículum del individuo.
- **Motivación: intrínseca:** la propia curiosidad o satisfacción por realizar la labor que esa persona desarrolla en la empresa. Es personal y subjetiva. En el proceso de selección se valorará positivamente a aquellas personas que verdaderamente demuestren una motivación para desempeñar su labor más allá del dinero.
- **Motivación Extrínseca:** es la principal motivación para realizar el trabajo. La más común es el salario, pero en la búsqueda de otras formas de retribución y motivación, concretamente:
 - La fuerza de ventas goza de bonos por captación y fidelización de clientes, así como por su satisfacción a final de año.
 - Además de la retribución fija y variable, a todos los empleados se les hará partícipes del beneficio que se decida distribuir al cierre del ejercicio.
 - Se promoverán unas jornadas anuales de “*team buiding*” a cargo de la empresa. En ellas se desarrollaran diferentes actividades lúdicas propuestas por los propios empleados.
 - Debido a la estructura jerárquica poco extensa y plana de la Macron Store Cantabria, podemos recurrir a una organización y coordinación orgánica y directa entre la propiedad, la dirección y los trabajadores. Esto significa que podemos hacer a los trabajadores partícipes de las tomas de decisiones y de determinadas acciones, fomentando así su sentimiento de pertenencia y de ser valorado por la empresa.

5.1.4 Marketing social

Como ya vimos en la formulación de objetivos, las empresas son instituciones de gran importancia para las sociedades en las que operan. Es por ello que decidimos proveer parte de nuestros beneficios netos anuales para financiar causas benéficas que contribuyeran a mejorar la vida de nuestros vecinos. Propuestas prácticas:

- Donación de balones y otro material deportivo a colegios del municipio de Torrelavega, como pueden ser el I.E.S Miguel Herrero Pereda o el C.E.I.P Cervantes. Estos colegios e institutos pueden variar de un año a otro dada la naturaleza de bien de consumo duradero de nuestros productos y dado el propósito de emplazar nuestros productos en más lugares.

| Producto | Precio | Coste |
|----------------------------------|------------------|-------------------|
| 24 balones de fútbol | 232,80€ (12 uds) | 465,60 € |
| 30 balones de baloncesto | 289,40€ (10 uds) | 868,20 € |
| 30 balones de voleibol | 212,00€ (10 uds) | 636,00 € |
| 44 petos de entrenamiento | 3,49€ / ud | 153,56 € |
| | Total | 2.123,36 € |

Tabla 5.19: Desglose del coste de la acción de Marketing Social: Donación de material a colegios
Fuente: elaboración propia. Precios de catálogo de www.macron.com

- Contribución económica variable, con cargo al fondo provisto anualmente para Marketing social, a distintas iniciativas destinadas a ayudar a personas y familias desfavorecidas en la Comunidad de Cantabria.
- Concediendo una beca de ayuda anualmente a un joven cántabro para ayudarlo en el estudio de “Ciencias de la Actividad Física y el Deporte” en la Universidad de León (por no ofertarse esta carrera en la Universidad de Cantabria).

| | |
|---|-------------------------------|
| Precio del crédito para 1º matricula (2015 / 2016) | 24,17 € |
| Precio para matricula 60 créditos | 1.450,20 € |
| Cantidad aportada anualmente | 50% de la matrícula: 725,10 € |

Tabla 5.20: Desglose del coste de la acción de Marketing Social: Beca para el estudio de INEF
Fuente: elaboración propia

El carácter puramente altruista de estas acciones hace que no requieran de control ni excesiva planificación en su implementación.

6. CONCLUSIONES

Tras la elaboración de este proyecto, y el trabajo de investigación y reflexión que conlleva, la principal conclusión que he extraído es la siguiente:

Con independencia del producto, lo que prima en la actualidad en el sector del retail en los mercados B2C es:

- Identificación clara y precisa de quién es tu **público objetivo** y tenerlo siempre en mente. De este modo todas las demás acciones de marketing tendrán un nexo común, que será desarrollarlas de la manera que más valor aporten a nuestro target.
- Tener claro cuál es el beneficio, la ventaja que se quiere transmitir a nuestro público objetivo y cuál es la manera más eficiente de hacerlo. En otras palabras, cual es nuestro **posicionamiento específico**. Por ejemplo, dentro del retail deportivo, si fuéramos una marca, nuestro posicionamiento específico sería que nos relacionaran a la de más calidad, a la mejor marca para running, a la mejor marca para ciclismo, a la marca de más prestigio...
- Dada la actual competencia y madurez de los mercados, enfocar bien nuestro segmento o nicho e invertir todo nuestro esfuerzo en un único posicionamiento claro es altamente recomendable.
- **La tecnología:** lo impregna todo y permite todo: desde desarrollar campañas de marketing digital, que la considero la disciplina de mayor importancia dentro del marketing actualmente, en las que podemos pagar sólo por los leads generados, medir el número de impactos y acabar con uno de los dilemas del marketing: la dificultosa medición de los resultados y la ROI de las acciones, hasta generar gigabytes de información gracias a los programas de analítica y medición sobre todo lo referente a nuestro público digital. Por último, gracias a las bases de datos y a todo lo referente a la "Inteligencia del marketing" podemos almacenar, filtrar y analizar todas esas cantidades ingentes de datos para convertirlas en información útil para comprender mejor nuestro mercado, sus gustos y necesidades y adaptar nuestras estrategias y acciones en consecuencia, consiguiendo con todo ello una posición competitiva más fuerte.
- En la actualidad es tan necesario saber desenvolverse en estos entornos virtuales y de big data que permiten recabar grandes cantidades de datos sobre el mercado como tener el conocimiento y experiencia necesarios para saber tornar esos datos en información útil y valiosa y obrar en consecuencia, obteniendo mejores resultados y mejor retroalimentación. De este modo **mejoramos la estrategia y la implementación en cada nueva iteración.**

7. BIBLIOGRAFÍA

Periáñez y Quintana, (2010) *Caso práctico: La Planificación Estratégica del Museo Guggenheim Bilbao desde una perspectiva de Marketing.*

Consejo Superior de Deportes. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2010) Encuesta sobre los hábitos deportivos en España. Disponible en: <https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CC0QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.csd.gob.es%2Fcsd%2Festaticos%2Fdep-soc%2Fencuesta-habitos-deportivos2010.pdf&ei=8iyVVY62NIKrswHGoZLwDg&usq=AFQjCNFZhKqEjK2eDBPzZePKNWfJaeoubQ>

Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*

Porter, M. (1979) *Harvard Business Review,*

Kotler, P. (2010) *Los 10 pecados capitales del marketing.*

Kotler, P y Keller, K.L. (2012) *Dirección de Marketing. 14ª edición.*

Kotler, P. (1999) *El marketing según Kotler.*

Ansoff, H.I. (1956) *La estrategia de la empresa.*

Rodríguez del Bosque, I. (2014) *Estrategias de dirección publicitaria.*

San Martín Gutiérrez, H. (2014) *Métodos cualitativos de investigación.*

Vellido Escudero, L. (2014) *Merchandising y gestión del punto de venta.*

San Martín Gutiérrez, H. (2014) *Gestión de la calidad percibida.*

Collado Agudo, J. (2014) *Gestión de las relaciones con clientes*

Vellido Escudero, L. (2014) *Dirección de equipos comerciales*

Vellido Escudero, L. (2014) *Canales de distribución y nuevas tecnologías*

Collado Agudo, J. (2014) *Eficacia en el proceso de comunicación vendedor-cliente*

San Martín Gutiérrez, H. (2014) *Marketing de servicios*

Pérez Ruiz, A. (2014) *Marketing estratégico*

Planchuelo Tejeiro, R. (2014) *Análisis y planificación de medios publicitarios.*

San Martín Gutiérrez, H. (2014) *Construcción de cuestionarios y análisis de encuestas*

García de los Salmones Sánchez, M. del Mar (2014) *Gestión de productos y marcas*

PWC. (2014) *Achieving Total Retail Consumer expectations driving the next retail business model.*

Consejo Superior de Deportes. (2013) *La salud físico-deportiva de los españoles*. Disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/noticias/estudio-sportculturabarcelona-saludfisicodeportiva-esp-2013.pdf>

Prieto, Gonzalo. (2013) *Dime de dónde eres y te diré cuál es tu deporte: el mapa de los federados españoles*. Disponible en: <http://geografiainfinita.com/2013/06/20/dime-de-donde-eres-y-te-dire-a-que-juegas-los-deportistas-federados-espanoles-en-el-mapa/>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2015) Anuario de Estadísticas deportivas. Disponible en: <http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte.html>

Varias Universidades. (2015) *Hábitos sedentarios en adolescentes escolarizados de Cantabria*. Disponible en: <http://retos.org/pdf/retos27.pdf>

Álvarez, M. (2015) "El deporte base será un artículo de lujo" en *EL Diario Montañés*. Disponible en: <http://www.eldiariomontanes.es/deportes/mas-deportes/201502/13/deporte-base-sera-artiulo-20150213102352.html>

Consejo Superior de Deportes. (2015) Empleo y Educación proponen regularizar la relación laboral en clubes y asociaciones deportivas sin ánimo de lucro. Disponible en: <http://www.csd.gob.es/csd/documentacion/01GabPr/Noticias/empleo-y-educacion-proponen-regularizar-la-relacion-laboral-en-clubes-y-asociaciones-deportivas-sin-animo-de-lucro/>

Roig, M. (2015) "Bruselas mejora previsiones para España: más PIB y subida "robusta" del empleo hasta 2016" en *Expansión*. Disponible en: <http://www.expansion.com/2015/02/05/economia/1423130415.html>

Fundación Foessa. (2014). VII Informe sobre exclusión y desarrollo social en España. Disponible en: http://www.foessa2014.es/informe/uploaded/capitulos/pdf/02_Capitulo_2.pdf

INE. (2013). Encuesta de presupuestos familiares. Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np848.pdf>

Macron S.p.A. (2015). Disponible en: www.macron.com

INE. Directorio Central de Empresas (DIRCE). (2014) Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España. Disponible en: www.ine.es/prensa/np858.pdf

Subdirección General de Apoyo a la PYME. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2014). Retrato de las PYMEs 2014. Disponible en: http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2014.pdf

ICANE. (2015) Licencias federadas por tipo de deporte. Disponible en: <http://www.icane.es/data/licenses-clubs-federated-sport-type#timeseries>

INE. (2015) Encuesta de Población activa. Primer trimestre de 2015. Disponible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0115.pdf>

Macron Store Cantabria: Plan de marketing enfocado al comercio minorista de material deportivo en Cantabria

DBK. (2014). Distribución de material deportivo. Disponible en: <http://www.dbk.es/pdf/sectores/sumarios/Distribuci%C3%B3n%20de%20Material%20Deportivo.pdf>

Gestiopolis. (2015) Control sobre la fuerza de ventas. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/control-sobre-fuerza-ventas/>

AIMC. (2015) Estudio General de Medios 2015. Disponible en: <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html>

Anuncios-Radio. (2015) Precio de anuncios en radio. Disponible en: http://www.anuncios-radio.com/publicidad/index.php?manufacturers_id=63&sort=1a&filter_id=33

Google Ad-words (2015) Disponible en: http://www.google.es/adwords/?channel=ha&sourceid=awo&subid=nl-nl-ha-aw-bkhp0-69373029415&gclid=CJOjh_Cwv8YCFQfKtAodG2YJaQ