



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**Aplicación de la planificación de marketing a las pymes:
El caso de Bikila**

Presentado por Ana Barrero Diez

Tutelado por Marta Laguna

Segovia, 18 de junio de 2018

ÍNDICE

Introducción.....	3
-------------------	---

CAPÍTULO 1

Análisis y diagnóstico de la situación

1.1 Análisis externo.....	8
1.1.1 Análisis del macroentorno.....	8
1.1.2 Delimitación del mercado de referencia.....	15
1.1.3 Análisis del microentorno.....	17
1.1.3.1 Análisis del sector.....	17
1.1.3.2 Competencia.....	19
1.1.3.3 Clientes.....	21
1.1.3.4 Proveedores.....	23
1.2 Análisis interno.....	25
1.2.1 Recursos y capacidades.....	25
1.2.2 Organización empresarial.....	26
1.3 Diagnóstico de la situación.....	29

CAPÍTULO 2

Decisiones estratégicas de marketing

2.1 Objetivos estratégicos.....	32
2.2 Estrategias de marketing.....	34

CAPÍTULO 3

Decisiones operativas de marketing

3.1 Planes de acción.....	52
3.2 Timing.....	56

CAPÍTULO 4

Conclusiones

4.1 Conclusiones.....	60
Bibliografía.....	62
Webgrafía.....	63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Evolución SMI en España (2007-2018).....	9
Gráfico 1.2 Evolución anual IP 2017.....	10
Gráfico 1.3 Evolución tasa de desempleo (%) (2016-2017).....	10
Gráfico 1.4 Pirámide de población España 2016.....	11
Gráfico 1.5 Evolución de equipamientos TIC en hogares.....	13
Gráfico 1.6 Redes sociales más usadas 2017.....	13
Gráfico 1.7 Análisis PESTEL.....	15
Gráfico 1.8 Ventas por principales familias de productos.....	18
Gráfico 2.1 Matriz del BCG Bikila.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Esquema Abell (1980) para Bikila.....	16
Figura 1.2 Organigrama Bikila.....	27
Figura 2.1 Misión Bikila.....	32
Figura 2.2 Visión Bikila.....	32
Figura 2.3 Pasos para la selección del mercado objetivo.....	37
Figura 2.4 Logotipo Bikila.....	41
Figura 2.5 Canal distribución Bikila.....	43
Figura 2.6 Rótulos exteriores Bikila.....	44
Figura 2.7 Página web Bikila.....	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 SMI países UE (2017).....	9
Tabla 1.2 Evolución de la práctica deportiva entre la población de 15 a 65 años.....	12
Tabla 1.3 Empresas vinculadas al deporte por actividad económica principal.....	18
Tabla 1.4 Tabla comparativa de los competidores.....	20
Tabla 1.5 Cartera de proveedores de Bikila.....	24
Tabla 1.6 Análisis DAFO Bikila.....	29
Tabla 2.1 Objetivos estratégicos para Bikila.....	33
Tabla 2.2 Cartera de productos Bikila.....	35
Tabla 2.3 Tabla comparativa de los competidores en redes sociales.....	50
Tabla 3.1 Acciones de productos.....	52
Tabla 3.2 Acciones de precios.....	53
Tabla 3.3 Acciones de distribución.....	53
Tabla 3.4 Acciones de comunicación.....	54
Tabla 3.5 Cronograma de acciones.....	56

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se va a desarrollar un plan de marketing que cómo define Sanz de la Tajada, L.A. (1974) “es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructuradas, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.”

El entorno actual se caracteriza por un incremento de la competencia y en el que los consumidores se han vuelto más exigentes. Realizar un plan de marketing va a suponer una mejora para la empresa. Las principales ventajas de realizar un plan de marketing son:

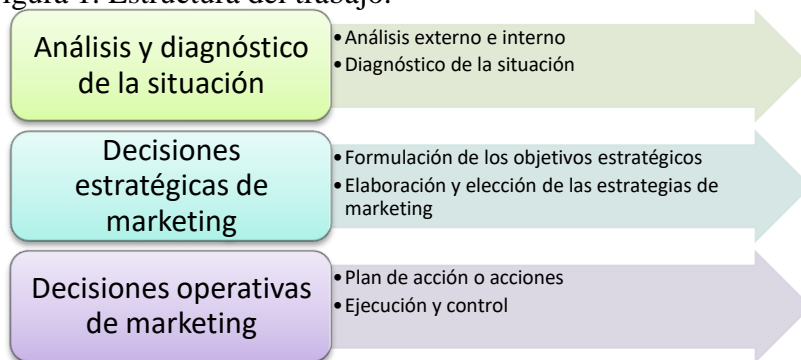
- Realiza un análisis real de la situación de la empresa.
- Permite conocer la situación de la competencia y como se encuentra la empresa frente a ella.
- Se definen las fortalezas que hay que potenciar y los puntos débiles a mejorar.
- Asegura la toma de decisiones con un criterio sistemático.
- Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- Permite el control y evaluación de los resultados y actividades en función de los objetivos fijados.

El fin principal de este trabajo es la realización de un plan de marketing para la cadena de tiendas Bikila, que en la actualidad, ha perdido cuota de mercado. Con este plan se quiere conocer la actividad que realiza al igual que las estrategias que utiliza para ubicarse en el mercado. Se va a proponer un plan de acciones diseñado con el fin de que Bikila se beneficie de las oportunidades del entorno y sus fortalezas, al tiempo que ayude a corregir sus debilidades y contrarrestar las amenazas a las que está expuesta.

Siguiendo el planteamiento de Sainz de Vicuña (2012) el trabajo va a ser estructurado como muestra la figura 1 en tres fases: (1) análisis y diagnóstico de la situación, (2) decisiones estratégicas y (3) decisiones operativas. Estas fases van a estar compuestas por una serie de etapas secuenciales.

- En la primera fase se estudiará el entorno externo e interno de la empresa, con los resultados obtenidos del análisis se realizará un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).
- En la segunda fase se elaborarán los objetivos para un determinado periodo de tiempo, y se fijaran las distintas estrategias.
- Por último, se realizarán las acciones para alcanzar los objetivos propuestos, y un plan de ejecución y control para saber si se está desarrollando el plan de la forma prevista.

Figura 1. Estructura del trabajo.



Fuente: Sainz de Vicuña (2012)

Historia de la empresa

La marca Bikila nació el 16 de mayo de 1988 estableciendo su primera tienda en Avenida Donostierra (Madrid), que contaba con 35 metros cuadrados. La idea surgió en Isidro López un licenciado en historia medieval, corredor de maratón que se fijó que cuando la gente competía en ese tipo de carreras no iba con un calzado adecuado a sus necesidades. El nombre de la cadena lo eligió en homenaje al atleta maratoniano Abebe Bikila, que ganó la maratón en los Juegos Olímpicos de Roma en el año 1960 corriendo descalzo.

Bikila es una cadena dedicada exclusivamente al mundo del atletismo, en la que se realiza una venta personalizada al cliente para cubrir sus necesidades adecuadamente. En la propia tienda te analizan el tipo de pisada para poder ofrecerte las zapatillas que mejor se adaptan a ella y también cuenta con una pista de tartán para que puedas probar las zapatillas de clavos.

En la actualidad Bikila es una cadena sucursalista con 16 tiendas de las cuales 5 son franquicias. Tiene tiendas en Madrid, Barcelona, Toledo, Valencia, Elche, Vigo, Bilbao,

Girona, Palencia, Avilés y Canarias. Su plantilla está formada por 35 empleados en nómina repartidos entre las distintas tiendas ubicadas en el territorio nacional.

Bikila posee un Club de Atletismo compuesto por atletas de alto nivel que se dedican a pruebas de fondo y medio fondo. En varias ocasiones, el club ha sido campeón de España y Europa en campo a través.

CAPÍTULO 1:
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

El análisis de la situación es la primera etapa del plan de marketing. Su elaboración consiste en una amplia y rigurosa búsqueda de información sobre la evolución de los factores internos y externos que afectan a la empresa. Este análisis servirá de base para sentar los cimientos sobre los que se llevará a cabo la estrategia de marketing de nuestra empresa.

1.1 Análisis externo

En este apartado vamos a tratar de analizar el entorno en el que la empresa desarrolla su actividad. Para ello vamos a definir el concepto de entorno como el conjunto de factores que desde el exterior pueden afectar a los resultados de la empresa (Ventura J., 2008)

Para estudiar el análisis externo, se va a estructurar en tres fases: el análisis del macroentorno, la delimitación del mercado y el análisis del microentorno.

1.1.1 Análisis del macroentorno

El entorno genérico está formado por factores que afectan a la actividad de la empresa pero que son externos a ella, estos factores afectan a todas las empresas que pertenecen al sector en el que desarrolla su actividad por igual.

El análisis del entorno lo vamos a realizar a través del análisis PESTEL (político, económico, socio-cultural, tecnológico, medioambiental y legal), que nos servirá para identificar como afectan las variables del entorno general a la actuación de nuestra empresa. Este se realiza a partir del perfil estratégico del entorno cuya elaboración se realiza en dos fases. La primera fase consiste en elaborar una lista con los factores clave y la segunda en valorar cada uno de los factores en una escala Likert de 1 a 5 (muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo).

1.1.1.1 Factores políticos

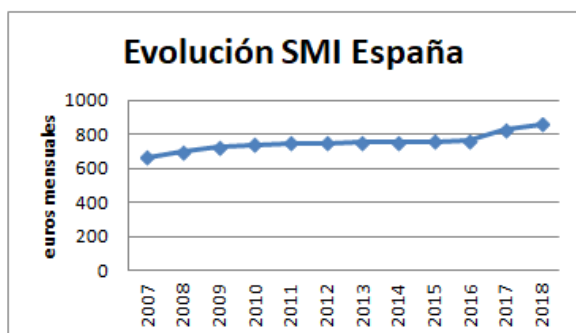
- El sistema político Español es la Monarquía Parlamentaria, en la que los poderes están divididos en Legislativo, Ejecutivo y Judicial. En la actualidad, el país ha sufrido un cambio de gobierno debido a una moción de censura en el Parlamento presentada por el PSOE y apoyada por el resto de grupos parlamentarios, a excepción, de los partidos del PP y Ciudadanos. Cataluña atraviesa una crisis política por los enfrentamientos entre los independentistas y los constitucionalistas, dado que los independentistas no aceptan lo que recoge la Constitución Española. Es importante que haya estabilidad política porque proporcionará una mayor estabilidad económica al país y beneficiará a las

empresas. Esta variable va tener un efecto indiferente en nuestra empresa pero podría afectar a la toma de decisiones de terceros.

- **Impuestos:** la empresa debe pagar una serie de impuestos estatales como el Impuesto de Sociedades o el IVA. El IVA desde el 1 de septiembre del 2012, sufrió una subida pasando del 18% al 21%, esto se recoge en el Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad. Es un impuesto que grava el consumo y que todos los ciudadanos pagan por igual, al margen de su poder adquisitivo. Esta subida provocó que los productos se encarecieran y tuvo un impacto negativo en el consumo. Los impuestos se consideran de forma intermedia entre negativa e indiferente a nuestra empresa, ya que esta debe contribuir y también afecta a sus clientes que han visto encarecidos el precio de los productos que compran.
- **Salario mínimo interprofesional (SMI):** fija la cuantía retributiva mínima que percibe el trabajador referida a la jornada legal del trabajo, sin distinción de sexo u edad de los trabajadores, sean fijos, eventuales o temporeros.

En este año 2018, el salario mínimo ha aumentado en un 4% respecto al año 2017, teniendo un salario mínimo mensual de 735,90€ distribuido en 14 pagas a lo largo del año. El SMI es una variable que afecta de forma intermedia y positiva a la empresa ya que los costes laborales son más bajos que en otros países, pero es negativo para los trabajadores dado que, en comparación con otros países europeos su renta es inferior. El gráfico 1.1 muestra la evolución de los últimos 10 años del salario mínimo interprofesional anual calculado en 12 pagas. La tabla 1.1 recoge el salario mínimo interprofesional de algunos países de la Unión Europea en el año 2017. Como podemos ver España se encuentra en el octavo puesto.

Gráfico 1.1 Evolución SMI en España (2007-2018)



Fuente: Elaboración propia a través del INE

Tabla 1.1 SMI países UE 2017

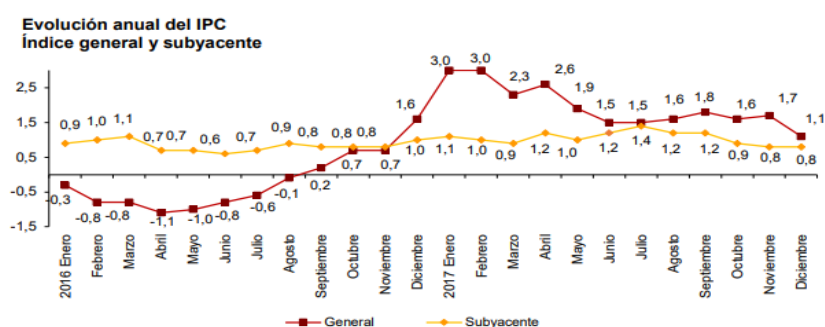
Pais	SMI mes
Luxemburgo	1.998,59
Irlanda	1.563,25
Países Bajos	1.551,60
Bélgica	1.531,93
Alemania	1.498,00
Francia	1.480,27
Reino Unido	1.396,90
España	825,65
Eslovenia	804,96
Malta	735,63
Grecia	683,76
Portugal	649,83

Fuente: Eurostat 2017

1.1.1.2 Factores económicos

- **Índice de precios al consumo (IPC):** el gráfico 1.2 recoge la tasa anual del IPC general que es de 1,1%. Al IPC le afectan distintos grupos, que tienen una repercusión en la evolución anual. Estos grupos son transporte, vivienda, ocio y cultura, alimentos y bebidas no alcohólicas que este año han tenido una influencia negativa en la disminución de la tasa anual. Por otro lado, el grupo con mayor influencia positiva ha sido el de vestido y calzado con una tasa del 0,5% debido a que los precios de las prendas de vestir han disminuido en diciembre de 2017 menos que en diciembre de 2016. Este último grupo al haber experimentado una subida va a afectar de forma negativa a Bikila, al reducirse el poder adquisitivo de los consumidores potenciales de nuestra empresa.

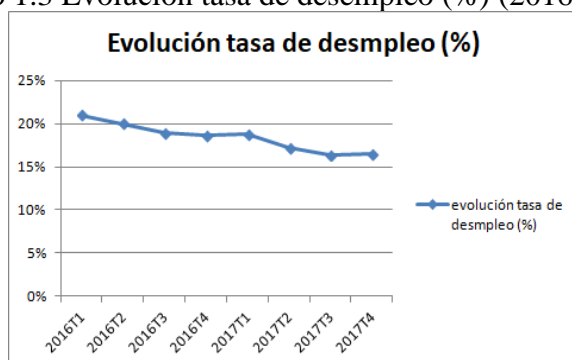
Gráfico 1.2 Evolución anual del IPC en España 2017



Fuente: INE (2018)

- **Tasa de desempleo:** la gráfica 1.3 muestra que el paro desde el primer trimestre de 2016 al último trimestre de 2017 ha descendido casi un 4%, esto tendrá a priori un efecto positivo en el consumo. Aunque la tasa de paro haya disminuido en estos últimos años está sigue siendo elevada, por lo que afecta a la empresa de una forma intermedia y negativa, debido al gran número de desempleados en nuestro país que podrían ser un mercado potencial para la empresa.

Gráfico 1.3 Evolución tasa de desempleo (%) (2016-2017)



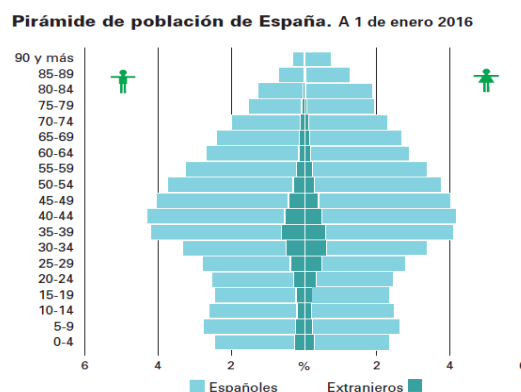
Fuente: Elaboración propia a través de datos INE (2018)

- Producto Interior Bruto (PIB): es el conjunto de todos los bienes y servicios finales producidos en España durante un año. El PIB nos ayuda a cuantificar la riqueza de nuestro país. En 2017, cerró con un crecimiento del 3,1%, esto hace que sea el cuarto año consecutivo que aumenta. Este dato refleja la consolidación de la tendencia de recuperación de nuestro país después de la grave crisis sufrida, y puede suponer una oportunidad para que nuestra empresa crezca. La Unión Europea aumentó un 2,5% en 2017, representa su mayor crecimiento desde el 2007. España ha obtenido un incremento superior al de las grandes economías europeas como Alemania con un 2,9%, Francia un 2,4%, Italia con un 1.6% y Reino Unido con un 1,5% (La Vanguardia, 2018). Esta variable va a afectar de forma positiva a la empresa.

1.1.1.3 Factores socio-culturales

- Aspecto demográfico: el gráfico 1.4 refleja que en la actualidad la mayoría de la población se concentra en la franja de edad de los 20 a los 60 años, siendo el sector de la población que más compra en nuestra empresa. La pirámide también nos muestra que, al haber un tasa de natalidad pequeña, en el futuro la mayoría de la población se va a concentrar entre el rango de edad de los 50 a los 90. Es una variable en equilibrio debido a que en la actualidad nos va afectar de forma positiva, pero de cara al futuro y si persiste la tendencia demográfica actual, lo hará de forma negativa ya que la población sufrirá un envejecimiento que a largo plazo conducirá a la reducción de nuestro mercado relevante.

Gráfico 1.4 Pirámide de población de España 2016



Fuente: INE (España en cifras 2017)

- Cambios en los hábitos de vida: la sociedad cada vez va adquiriendo mejores hábitos de vida. Como observamos en la tabla 1.2, con el paso de los años ha aumentado la práctica deportiva, ya sea para mantenerse en forma, por diversión,

entretenimiento o por motivos de salud. Este cambio es un factor muy positivo en nuestro negocio.

Tabla 1.2 Evolución de la práctica deportiva entre la población de 15 a 65 años

Práctica deportiva	2010	2005	2000	1990
Practica un deporte	25	24	22	18
Practica varios deportes	20	16	16	17
No practica ninguno	55	60	62	65

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de MEC

- La fiebre del running: en los últimos años esta práctica se ha puesto de moda entre la población. Debería suponer un aspecto positivo para Bikila, pero esta variable la incluiremos en equilibrio. La razón radica en que la gran proporción de las personas que se han unido a esta práctica no tienen la implicación suficiente, debido a que no realizan entrenamientos exigentes que a largo plazo les hagan sentir molestias como para buscar material adecuado. En cambio, la gente comprometida con este deporte y que realiza entrenamientos más fuertes, busca un equipamiento que les proporcione comodidad y a largo plazo les evite lesiones.

1.1.1.4 Factores tecnológicos

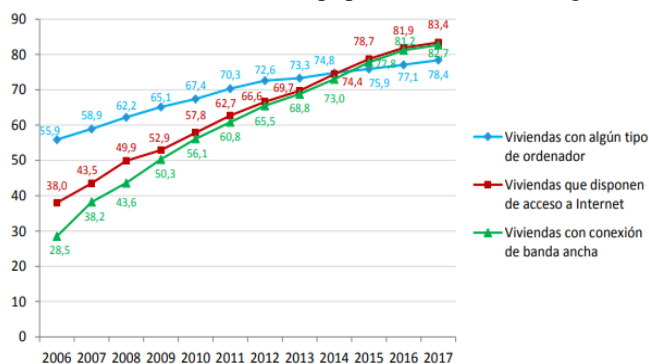
- Equipamiento TIC en los hogares: en el año 2017 un 78,4% de los hogares españoles contaba con un ordenador y el 99,5% disponía de teléfono ya sea móvil o fijo (INE, 2017). El gráfico 1.5 muestra que el 83,4% de los hogares españoles tiene acceso a la red.

De la población internauta, un 73% compra de forma online y suele realizar compras para uno mismo. La franja de edad del consumidor online es entre los 31 y 45 años. Los motivos de comprar a través de este medio son el precio, la conveniencia y la gran oferta disponible de productos. El principal dispositivo desde el que se realizan las compras es el ordenador (95%) seguido del móvil (37%). Las compras online están lideradas por los viajes y el ocio. La moda y calzado ocupan un 4º y 7º puesto del ranking pero en los últimos años sus ventas han aumentado, lo que abre posibilidades interesantes de expansión del mercado online para Bikila. (IAB, 2017). Bikila cuenta con una página web para que sus clientes puedan comprar a través de ella. La incidencia de esta variable para la

empresa es muy positiva ya que cada año va creciendo, permitiendo acceder a un mayor número de clientes.

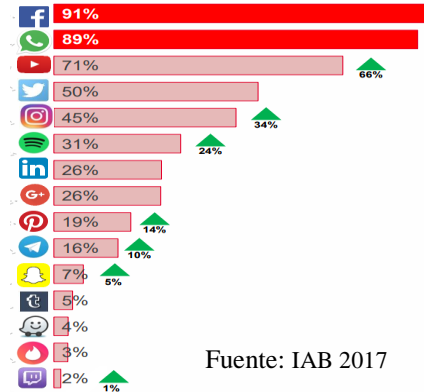
- **Redes sociales:** el uso de las redes sociales es creciente. Las redes sociales son usadas por ambos sexos por igual y tiene una utilización fundamentalmente social, es decir, sus usuarios las utilizan para chatear, ver videos o ver qué hacen sus contactos. Entre un 16-24% lo usa para seguir a influencers, marcas comerciales, comprar productos y hablar de los productos comprados. Cada vez son más usadas por las empresas para informar a sus clientes de sus últimas novedades, mostrar sus productos, informar de eventos que realicen o dar consejos, con estas acciones lo que consiguen es fidelizar a los clientes. La incidencia de esta variable para Bikila es positiva, ya que nuestra empresa está presente en 4 redes sociales (Facebook, YouTube, Twitter e Instagram) que además se encuentran entre las 5 más usadas (gráfico 1.6). La empresa tendrá que aprender a explotar las oportunidades de este nuevo canal, ya que es una manera de llegar al cliente dado que 8 de cada 10 usuarios siguen marcas a través de las redes sociales. (IAB, 2017)

Gráfico 1.5 Evolución de equipamientos TIC en hogares



Fuente: INE 2017

Gráfico 1.6 Redes sociales más usadas 2017



Fuente: IAB 2017

1.1.1.5 Factores ecológicos

Cada vez las empresas están más concienciadas con el medio ambiente y es un aspecto que los consumidores valoran de una forma positiva. En las grandes superficies se empezaron a cobrar las bolsas de plástico para reducir su uso ya que estas bolsas tardan en descomponerse. Los fabricantes también intentan reducir el uso de envoltorios que en ocasiones son innecesarios y tratan de optimizar la logística y distribución contribuyendo a reducir la emisión de dióxido de carbono. Este tipo de acciones además de tener un impacto positivo a nivel medioambiental les ayudan a ahorrar en costes.

También es creciente el número de empresas que cuentan con políticas de ahorro energético en sus establecimientos cómo, encender sólo las luces cuando la tienda está abierta, utilizar iluminación de bajo consumo y sistemas de control de la temperatura que ayudan a reducir el gasto en energía. Esta variable se considera de equilibrio.

1.1.1.6 Factores legales

- Ley de comercio electrónico: el comercio electrónico crece a gran velocidad. A día de hoy casi todas las marcas y empresas venden sus productos por Internet. Este tipo de comercio se regula a través de la Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico que establece las obligaciones de la empresa en la red y vela por los intereses de los consumidores. Algunos de los aspectos que regula son:
 - Las empresas en su página web tienen que mostrar determinada información sobre ellas (nombre, domicilio social, dirección de correo electrónico, número de identificación fiscal).
 - Tienen que informar a los usuarios sobre los trámites que se seguirán en el proceso de compra, por ejemplo, informar al cliente mediante un acuse de recibo que la transacción se ha realizado correctamente.
 - Tienen que respetar y proteger los datos personales de los consumidores.
 - No podrán enviar comunicaciones comerciales sin el consentimiento del usuario.
- Ley de horarios comerciales: Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de horarios comerciales, en esta ley se establece la libertad de los comerciantes para determinar los horarios de apertura y cierre, los días festivos que se abre y el número de horas diarias de su actividad comercial. Esta ley fue modificada por el Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad de fomento de la competitividad, en la que se aumenta el número de horas que los establecimientos pueden desarrollar su actividad en los días laborables de la semana, al igual que se aumentan el número de domingos y festivos que pueden abrir. Esta ley afecta a Bikila de forma intermedia y negativa, debido a que las grandes cadenas y marcas van a poder asumir mejor el aumento de los costes que supone tener los establecimientos más horas y días abiertos que un comerciante minorista.

Basándonos en las consideraciones anterior, el gráfico 1.7 muestra las variables analizadas y la valoración que se da a cada una de ellas, a través de una tabla Likert de 5 posiciones (muy negativa, negativa, equilibrio, positiva, muy positiva)

Gráfico 1.7 Análisis PESTEL

Factores del entorno		Variables				
		Muy negativa	Negativa	Equilibrio	Positiva	Muy positiva
Políticos	Sistema político					
	Impuestos					
	SMI					
Económicos	IPC					
	Tasa de desempleo					
	PIB					
Socio-culturales	Aspectos demográficos					
	Hábitos de vida					
	Fiebre del running					
Tecnológicos	Equipamientos Tic hogares					
	Redes sociales					
Ecológicos	Medio ambiente					
Legales	Comercio electrónico					
	Horarios comerciales					

Fuente: elaboración propia

1.1.2 Delimitación del mercado de referencia

“El mercado es el conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio” (Munuera J.L., 2012, p.71)

Para definir nuestro mercado de referencia nos vamos a basar en el esquema de Abell (1980), que plantea tres dimensiones para delimitar el mercado: el grupo de clientes a

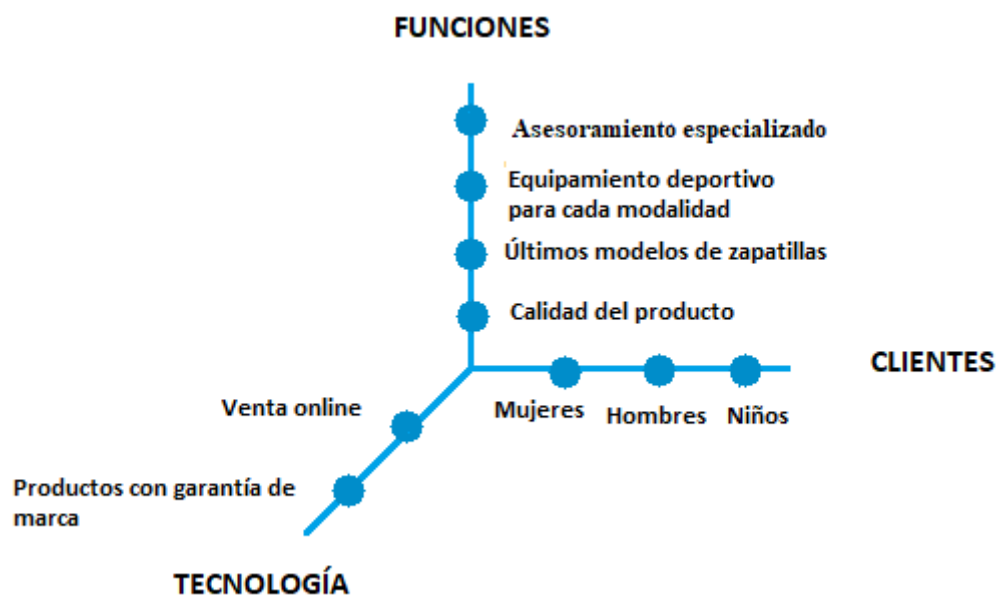
los que la empresa satisface, la necesidad o función que el consumidor busca en el producto y la tecnología utilizada.

Los **clientes**. Son el público al que nuestra empresa se va a dirigir y que buscan satisfacer la misma necesidad. Bikila se dirige al cliente final que está compuesto por particulares (mujeres, hombres y niños) que practican atletismo, running o trail running y buscan ropa y calzado adecuado para su práctica.

La **función**. El beneficio básico de los clientes en un establecimiento comercial es comprar el producto que desea, cada persona es diferente por lo que en las tiendas de Bikila se realiza una venta personalizada a cada uno. Para ello cuenta con empleados que han practicado este deporte y pueden aconsejar mejor debido al conocimiento que tienen sobre este. Tiene una amplia variedad de textil y zapatillas, de las cuales siempre cuenta con los últimos modelos. Según la modalidad que realice el cliente va a contar con un equipamiento específico.

La **tecnología**. Representa las diferentes formas de satisfacer las necesidades de los consumidores. Bikila cuenta con productos de garantía de marca, muchas de ellas líderes en el mercado, ya que los clientes buscan una calidad en los productos y cuenta con un canal online que es una oportunidad de venta y llegar a nuevos clientes.

Figura 1.1 Esquema Abell (1980) para Bikila



Fuente: Elaboración propia basada en Abell (1980)

1.1.3 Análisis del microentorno

El análisis del microentorno, se va realizar utilizando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1982), con el vamos a ver el grado de atractivo de una industria. Para ello vamos a analizar los competidores del sector, los competidores potenciales, los productos sustitutivos, proveedores y clientes.

1.1.3.1 Análisis del sector

La industria del deporte es un sector muy amplio, en el cual no sólo se trata de vender ropa, calzado o complementos nutricionales, sino que este sector también abarca el patrocinio de deportistas, la venta de derechos federativos o la fabricación de artículos de deporte.

Bikila, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), se ubicaría en el código 4764 comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados.

En la tabla 1.3, vemos que el número total de empresas vinculadas al deporte en el año 2016 era de 33.071. Estas se dividen en tres grupos: actividades deportivas (gestión de instalaciones, actividades de clubes deportivos o gimnasios), fabricación de artículos de deporte y comercio al por menor de artículos deportivos. Entre los años 2015-2016 el número de empresas disminuyó en 266. Este tipo de comercio lleva descendiendo desde el año 2012 cuando contaba con un total de 7.669. (Anuario estadísticas deportivas 2017)

Esta tendencia también ha afectado a las tienda de running que han visto disminuidas sus ventas y ha provocado el cierre de algunas de ellas. Esto se ha debido en gran medida al aumento de la competencia por parte de las grandes superficies que han creado zonas específicas para la venta de este tipo de producto. A ello se ha unido el crecimiento de la venta online que está quitando cuota de mercado al pequeño comercio.

En cambio, la fabricación de artículos de deporte ha crecido en los últimos años, como consecuencia del aumento del número de personas que practican deporte, lo que hace que el mercado necesite un mayor número de artículos deportivos. Las grandes compañías invierten mucho en innovación para desarrollar nuevos productos que sean superiores a los de la competencia y así lograr una ventaja competitiva. Para lograrla tienen que dar una respuesta rápida a los cambios que suceden en el mercado, ya que hay una gran oferta de productos y marcas en el sector.

Tabla 1.3 Empresas vinculadas al deporte por actividad económica principal

	VALORES ABSOLUTOS		En porcentaje del total de empresas		Distribución porcentual	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
TOTAL	31.139	33.071	1,0	1,0	100	100
Actividades deportivas	24.003	26.197	0,75	0,81	77,1	79,2
Fabricación de artículos de deporte	204	208	0,01	0,01	0,7	0,6
Comercio al por menor de art. deportivos	6.932	6.666	0,22	0,21	22,3	20,2

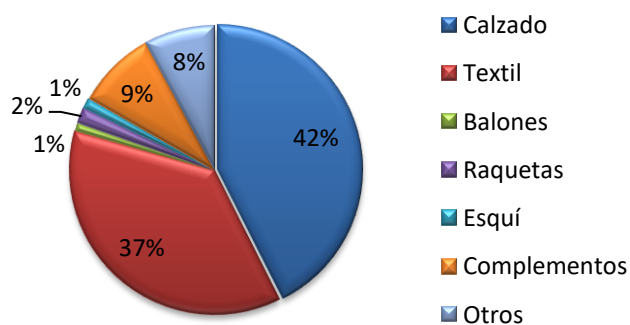
Fuente: INE. Directorio Central de Empresas

Fuente: Anuario estadísticas deportivas 2017

El sector de artículos deportivos facturó en España 6.592,52 millones de euros en 2016, lo que supuso un crecimiento de un 5,76% con respecto al 2015. El mercado que más peso tiene es el del ciclismo con un 23,49%. Mientras que el running tiene una cuota de un 14,93%. El gráfico 1.8 recoge que el calzado es el principal producto de venta en el sector con un 42%, por delante del sector textil que representa un 37%. Esto supone una ventaja para Bikila, ya que en sus tiendas el producto estrella son las zapatillas (Afydad, 2016).

El mercado de las zapatillas de running es muy competitivo debido a que hay muchas marcas y modelos, por eso se está innovando constantemente, ya sea haciendolas más ligeras, aerodinámicas o que se ajusten mejor al pie. Las grandes marcas innovan para lograr una diferenciación del producto, ya que un nuevo modelo si es bien acogido por el mercado puede superar al líder de ventas en tan solo unos días. Esto es debido por un lado a que las zapatillas son bienes fácilmente sustituibles y por otro debido a la importancia del precio como factor de decisión.

Gráfico 1.8 Ventas por principales familias de productos



Fuente: Sport Panel para Afydad (2016)

Según Jaume Ferrer, el mercado del running va a seguir creciendo pero a un ritmo menor, ya que en los últimos años se ha incorporado a esta práctica un gran número de aficionados, incrementándose en un 40 o 50%. Este mercado va a seguir aumentando debido a la incorporación de la mujer. Las grandes marcas ya están apostando por productos para ellas. Bikila ya ha habilitado en sus tiendas un espacio diferenciado donde las mujeres tienen su protagonismo (Capital radio, 2016).

El gasto medio por hogar en los bienes y servicios vinculados al deporte fue de 241,8€. A nosotros nos interesa el gasto que se realiza en equipos para deporte y su reparación que ocupa un 13,9% del gasto. Dependiendo de la comunidad autónoma el gasto de los hogares varía. Las comunidades donde más se consume son Navarra, País Vasco, Aragón, La Rioja y las Islas Baleares (INE, 2015).

El deporte tiene un impacto notable en términos de empleo. Según la EPA (Encuesta de Población Activa), el empleo medio anual vinculado al deporte en 2016 ascendió a 194 mil personas. Se trata del empleo que se desarrolla en actividades deportivas o la fabricación de artículos deportivos, así como también con las ocupaciones de deportistas, entrenadores o instructores. No incluye el comercio al por menor de artículos deportivos. El 89% del empleo que se vincula con el deporte es asalariado.

1.1.3.2 Competencia

“Los competidores son las empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores” (Santesmases M., 2013, p.72). Para analizar la competencia vamos a diferenciar entre competidores reales y competidores potenciales.

Los **competidores reales** son las empresas que ofrecen productos sustitutivos a los que ofrece nuestra empresa. En el sector en el que se desenvuelve Bikila hay numerosos competidores que se dedican a la venta de material atletismo y running. En los últimos años, muchas tiendas han cerrado debido a las grandes superficies que comen el terreno al pequeño comercio. Aparte de las grandes superficies, también hay un gran número de tiendas de deporte que no sólo venden material específico para running, sino que venden equipamiento deportivo en general.

La diferencia entre las tiendas pequeñas es muy baja ya que venden productos de las mismas marcas y a precios similares. Para lograr despuntar tienen que lograr la diferenciación a través de la atención al cliente.

Las grandes cadenas como Decathlon o Sprinter cuentan con sus propias marcas, Kalenji e Ipso respectivamente. Los precios son más reducidos en estos productos, debido a la deslocalización de la producción a países donde la mano de obra es más barata. De esta manera reducen costes y pueden vender a un precio más barato.

Los fabricantes se han convertido en grandes competidores, ya que en los últimos años marcas como Nike, Adidas o Asics han pasado de ser solo fabricantes a abrir grandes tiendas en las ciudades más importantes del país. Estas marcas pueden vender a un precio más bajo que Bikila, debido a la deslocalización de la producción, las economías de escala y el efecto experiencia-aprendizaje.

En la tabla comparativa 1.4 se analizan algunos de los principales competidores de Bikila y recoge el elemento diferenciador que tiene cada uno.

Tabla 1.4 Tabla comparativa de los competidores

	Bikila	Solorunners	Be urban running	Decathlon	Nike
Facturación	≈ 3.000.000	875.168€	2.264.459€	1.639.858.083€	42.930.938€
Tiendas	16	6	11	167	50
Empleados	35	≈ 10	80	>500	250
Venta Online	Si	Si	Si	Si	Si
Nº CC.AA.	11	4	1	17	11
Elemento diferenciador	Años de experiencia en el sector. Gran variedad de productos. Tiene su propio equipo de atletismo	Te ofrecen planes de entrenamiento. Analizan la pisada.	Venden productos de running , pero también de otros deportes. Premio Adidas mejor tienda running	Cuenta con su propia marca. Productos a un precio más bajo.	El fabricante es distribuidor de sus propios productos. Marca de prestigio.

Fuente: Elaboración propia a partir de:

- (1) Bikila
- (2) <http://www.solorunners.com/> ; Axesor 2015
- (3) <https://beurbanrunning.com/>; Axesor 2016
- (4) <https://www.decathlon.es/>
<http://ranking-empresas.economista.es/DECATHLON-ESPANA-SAU.html>
(2016)
- (5) https://www.nike.com/es/es_es/
<http://ranking-empresas.economista.es/AMERICAN-NIKE.html>

Hoy en día la competencia no sólo se vincula a los establecimientos físicos, sino que se amplía con competidores potentes en el comercio electrónico, también denominado *e-commerce*. El comercio electrónico es sin duda un nuevo y gran canal de distribución. Cada vez más empresas optan por abrir su tienda online en vez de establecimientos. Con el fin de ahorrar en costes fijos y reducir los precios de sus productos. También las

grandes marcas cuentan con su portal online para vender sus productos y crean algunos de venta exclusiva en ellos.

Existe una cuarentena de webs españolas especializadas en la venta online en el sector del running, pero pocas poseen un buen posicionamiento. Según la web auditora de sites Alexa.com en 2017 las tiendas running mejor posicionadas en España son:

- <https://www.streetprorunning.com/>
- <https://www.runnerinn.com/>
- <https://www.marathonia.com>

Dentro de este ranking Bikila se encuentra en el sexto puesto, seis por delante de la tienda Be Urban Running, que hemos analizado en el cuadro anterior. (CMD Sport, 2017)

Los **competidores potenciales** son las nuevas empresas que quieren entrar a formar parte en el sector en el que nuestra empresa desarrolla su actividad y pueden suponer una cierta amenaza para mantener nuestra cuota de mercado. La entrada de nuevas empresas va a depender de las barreras de entrada del sector.

El grupo Inditex va a ser un competidor potencial de este sector, dado que en algunas de sus enseñas como Oysho o Bershka está empezando a incluir una colección deportiva tanto para hombre como para mujer. Como hemos dicho en el apartado anterior la mujer es un cliente potencial en moda deportiva, dada su preocupación por la moda y su nivel de exigencia. Los productos que están incluyendo en sus tiendas están vinculados fundamentalmente al textil (sujetadores deportivos, leggings, camisetas, bolsas de deporte).

1.1.3.3 Cientes

La práctica deportiva entre la población española con el paso de los años ha ido aumentando, porque se practica ya sea para estar en forma, por entretenimiento, para relajarse o para relacionarse. El 53,5% de la población de 15 años o más practica deporte de forma periódica o de forma ocasional. El porcentaje de hombres que practica deporte es superior al número de mujeres, un 59,8% frente a un 47,5%. Según la situación personal los que más deporte practican son los solteros en casa de sus padres seguido de los casados sin hijos y los casados con hijos menores de 18 años. El poder adquisitivo de los clientes de Bikila es medio o medio-alto ya que los productos al ser

especializados tienen un precio mayor. Por lo general, las personas que compran este tipo de productos no son muy sensibles al precio.

El perfil de cliente al que se dirige Bikila es tanto masculino como femenino. También cuenta con una gama de zapatillas para los más pequeños. Un 41,6% de la población que tiene hijos menores de 18 años realiza deporte con sus hijos.

El porcentaje de población que practica carrera a pie anualmente es de un 30,4% y atletismo un 8,6%. En ambos deportes el porcentaje de hombres que lo practican es superior al de las mujeres y la franja de edad en la que se practica es ente 15-54 años (Encuesta Hábitos Deportivos 2015).

Cada año aumenta el número de licencias federadas en el atletismo. En el año 2016 había 74.087 personas federadas (Anuario Estadísticas Deportivas 2017).

Esta temporada 2017-2018 se ha incorporado a la Federación Española de Atletismo la modalidad de Trail Running. Bikila ya cuenta en sus establecimientos con material deportivo de esta modalidad. El que haya sido federado va a beneficiar a la empresa ya que más gente lo conocerá y puede acudir a su tienda a comprar el material.

El comportamiento del consumidor puede estar influido por una serie de variables (Santesmases, 2013):

- Variables internas: la necesidad, la motivación, el deseo, la percepción, la experiencia y aprendizaje, las características personales y las actitudes.
- Variables externas: la familia, los grupos de referencia, la clase social, la cultura y los valores sociales.

Los clientes, a la hora de elegir un establecimiento comercial, van a estar condicionados por algunos aspectos como ha señalado Grande (2006): (1) el precio, (2) las promociones, (3) la rapidez del servicio, (4) la profesionalidad de los vendedores, (5) los factores de conveniencia tales como la cercanía o la distribución de la tienda, (6) la variedad de productos y (7) el servicio post venta. Bikila cuenta con variedad de productos y marcas de buena calidad, y sus tiendas se encuentran en zonas céntricas. La atención al cliente es uno de sus puntos fuertes como ya hemos dicho en ocasiones anteriores, ya que el personal con el que cuenta tienen nociones sobre atletismo o running, por lo que pueden aconsejar a los clientes el producto que más se adecua a su perfil.

Vamos a analizar el poder de negociación de los clientes con la empresa a través de las siguientes variables:

- Número de clientes: en nuestro caso el negocio depende de muchos consumidores, que dada su dispersión y tamaño tienen un poder de negociación reducido.
- Nivel de diferenciación de productos: los productos y servicios que nuestra empresa ofrece deben diferenciarse de los de la competencia. Bikila oferta una gran variedad de productos y marcas de alta calidad y también cuenta con un trato personalizado a cada cliente. Estos factores ayudan a que la sensibilidad por el precio sea menor.
- La información que posee el cliente: en la actualidad los clientes poseen una gran cantidad de información que les ayuda a comparar precios y productos, leer opiniones de otros usuarios sobre los establecimientos y la atención que reciben en ellos. Todo ello hace que su poder de negociación sea mayor.

1.1.3.4 Proveedores

Los proveedores son los agentes que suministran los bienes necesarios a la empresa para que esta pueda fabricar un producto o prestar un servicio. El poder de negociación de los proveedores aumentará cuantos menos proveedores haya, teniendo más capacidad para imponer sus condiciones en las transacciones que realiza con las empresas. La empresa tiene que negociar con ellos cuestiones como el precio o las condiciones del servicio (aplazamientos de pago, plazos de entrega, descuentos). El poder de negociación de los proveedores según Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer (2007) depende de algunos factores:

- El grado de concentración de los proveedores: cuanto más proveedores tenga un sector, su capacidad de negociación será menor. En el sector del running nos encontramos con muchas marcas lo que significaría que el poder de negociación será menor, pero las marcas líderes como son Adidas, Asics, Brooks o Nike tienen un alto poder de negociación ya que todas las tiendas y grandes cadenas las quieren tener.
- El grado de diferenciación: cuanto más diferenciados estén los proveedores su poder de negociación será mayor. La diferenciación de los productos ayuda a la fidelización de los clientes.

- La existencia de productos sustitutivos: si existen productos sustitutivos a los que vende el proveedor, su poder de negociación será menor ya que otros ofertan un producto similar al suyo. Entre las diferentes marcas los productos tienen un grado de sustituibilidad elevado y esto hará que el poder de negociación de los proveedores sea menor.
- Amenaza de integración vertical hacia delante: se produce cuando una empresa amplía su actividad, es decir, adquiere más canales de distribución. Cuando un proveedor se integra verticalmente hacia delante va a aumentar su poder. En el caso de Adidas o Nike está abriendo cada vez más establecimientos en las principales ciudades de nuestro país, ha pasado de ser solo fabricante a convertirse también en distribuidor.

En el caso de Bikila vamos a diferenciar dentro de su cartera de proveedores tres grupos:

- Proveedores de material deportivo: son los que suministran a Bikila (1) el material deportivo como las zapatillas running, clavos y trail running, (2) el textil formado por camisetas, mallas, pantalones o chubasqueros y (3) complementos como calcetines, guantes, gorras, plantillas o gafas de sol.
- Proveedores de productos de electrónica: son empresas que le proporcionan la última tecnología en relojes GPS, pulsómetros o linternas frontales para practicar trail running.
- Proveedores de nutrición: Bikila también cuenta con una gama de productos alimenticios como son las barritas energéticas y los complementos nutricionales.

Tabla 1.5 Cartera de proveedores de Bikila

Productos	Proveedores
Material deportivo	Adidas; Asics; Brooks; Buff; Diadora; Eassun; Gore running wear; Hoka one one; Ironman; Mizuno; New Balance; Nike; Pearl Izumi; Salomon; Saucony
Electrónica	Adidas; Garmin; Led Lenser; Polar; Tomtom
Nutrición	High5 y Keep Going

Fuente: Elaboración propia a través de Bikila

La relación de Bikila con sus proveedores es buena debido a que llevan muchos años trabajando con ellos, tienen un entendimiento mutuo y siempre realizan el pago a

tiempo. Hay proveedores que no realizan ningún tipo de descuento a la hora de los pedidos y otros realizan descuentos generosos. Con algunos proveedores los pedidos se realizan a 6 meses vista. En estos casos el proveedor acude a la tienda con un catálogo y expone las novedades que van a tener para la próxima campaña. La dirección de Bikila tiene que apostar por los productos que cree que van a ser los más vendidos seis meses antes. Los pagos se realizan en 30, 60 o 90 días.

En el caso de que se queden sin un modelo, la reposición de este tarda aproximadamente una semana.

1.2 Análisis interno

A través del análisis interno la empresa analiza los recursos y capacidades de los que dispone. Con este análisis la empresa podrá determinar cuáles son sus puntos fuertes para mantener su ventaja competitiva y sus puntos débiles que suponen un riesgo para alcanzar sus objetivos. Para ello vamos a analizar los recursos y capacidades y la organización empresarial de Bikila.

1.2.1 Recursos y capacidades

La teoría o visión de los recursos y capacidades tiene como objetivo identificar la capacidad de la empresa para determinar sus ventajas competitivas a través de los recursos y habilidades que posee. Esta teoría parte de dos hipótesis: la primera, es que las empresas son diferentes entre sí debido a los recursos y capacidades que disponen y, la segunda, que los recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (Barney, 1991).

“Los **recursos** son el conjunto de activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia” (Navas y Guerras, 2012, p.125). Podemos diferenciar dos clases de recursos: tangibles e intangibles.

- Recursos tangibles: son el conjunto de recursos físicos (edificios, mobiliario, maquinaria) y financieros (dinero, capacidad de endeudamiento, aportaciones de capital) con los que cuenta la empresa. Bikila cuenta con 16 establecimientos. El conjunto del mobiliario que se encuentra en ellos como serían las estanterías, butacas, mostradores o espejos también forman parte de los recursos físicos con los que cuenta la organización. Los recursos financieros son las fuentes de financiación que permiten a la empresa realizar inversiones, Bikila cuenta con líneas de crédito y ha recibido alguna subvención. Los activos físicos y

financieros son fáciles de medir y se encuentran en el balance de situación de la empresa.

- Recursos intangibles: no tienen una existencia física por lo tanto no son medibles ni cuantificables. Estos se apoyan fundamentalmente en la información y conocimiento que la empresa ha adquirido. Grant (2006) establece que los recursos intangibles se pueden clasificar en tres grupos: reputación, tecnología y recursos humanos. La reputación es un recurso importante, debido a que cuando nuestra empresa se relaciona con sus clientes origina un conocimiento que se basa en la experiencia acumulada, por eso se realiza una venta personalizada y cuenta con una amplia variedad de productos de calidad. Así el cliente quedará satisfecho y creará una buena reputación a través del boca a boca con sus conocidos y a través de sus opiniones en las redes sociales.

El capital humano es el recurso principal de la empresa. El personal ofrece sus habilidades, conocimientos o su capacidad para realizar sus funciones a cambio de una remuneración y estabilidad. La organización, a la hora de contratar a sus empleados, busca en ellos que tengan una formación, experiencia, que sean competentes y comprometidos y que tengan capacidad para trabajar en equipo. Nuestra empresa busca trabajadores que tengan conocimientos sobre atletismo, running o trail running, ya que así entenderán mejor las necesidades de los clientes y podrán aconsejarles. Su plantilla está formada por 35 empleados que tienen un contrato fijo. En cada tienda hay un máximo de tres empleados.

La **capacidad** es la habilidad que tiene una empresa para llevar a cabo una actividad concreta. Las capacidades son intangibles por lo que a veces es complicado distinguirlas de los recursos intangibles. Los recursos pasan a convertirse en capacidades a través de las rutinas organizativas. Nelson y Winter (1982) las definen como patrones o modelos regulares y predecibles de actividades que están formados por una secuencia de acciones coordinadas por los individuos. Las rutinas organizativas mejoran a través de la práctica y la experiencia y establecen la forma principal de almacenamiento de información y conocimientos dentro de la empresa.

1.2.2 Organización empresarial

Bikila es una sociedad limitada (Najarad S.L.). Esta forma jurídica es un tipo de sociedad mercantil, en la que los empresarios limitan su responsabilidad al capital aportado, por lo que si la empresa se endeuda los socios no tienen que responder con su

patrimonio personal. Las sociedades limitadas están reguladas por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, que sustituye a la Ley 2/1995, de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada. Para crear una S.L. el capital social mínimo es de 3.000€ el cuál debe ser totalmente desembolsado al nacer la empresa. Bikila cuenta con dos socios que además son trabajadores. Todas las empresas tienen que tener un domicilio social, el de Bikila se encuentra en Avenida Donostiarra, 2 - C.P. 28027 – Madrid (España). La empresa se constituye mediante estatutos y escritura pública firmado ante notario y presentándolo en el Registro Mercantil.

Figura 1.2 Organigrama Bikila



Fuente: Elaboración propia basado en información de Bikila

Como observamos en la figura 1.2 la organización empresarial está dividida por departamentos independientes y tiene una división funcional, ya que cada departamento desempeña una función distinta.

La dirección está formada por Isidro que es el fundador de la empresa. Isidro no sólo se encarga de la dirección sino que se encarga de otros departamentos, como el de recursos humanos y compras. En el desempeño de estas funciones es ayudado por sus hijos. A la hora de tomar una decisión lo consulta con ellos. La dirección se encarga del correcto funcionamiento de la empresa, fija los objetivos que se quieren alcanzar, las medidas que se van a llevar a cabo para conseguirlos y supervisa el funcionamiento de las tiendas.

El departamento administrativo se encarga de llevar a cabo la contabilidad de la empresa como sería contabilizar las facturas o liquidar los impuestos en las fechas que corresponden.

El departamento de recursos humanos organiza a los trabajadores y crea un ambiente de trabajo agradable. También lleva a cabo las distintas contrataciones del personal, con su correspondiente reclutamiento de candidatos y entrevistas.

El departamento de compras va a tratar de tener un buen entendimiento con la cartera de proveedores para lograr descuentos o aplazamientos de pago. También tiene que tener una visión a la hora de elegir los productos que van a destacar en la siguiente temporada debido a que se realizan los pedidos con mucha antelación.

El departamento de marketing se encarga de las acciones de promoción y publicidad, redes sociales y página web, con el fin de obtener un mayor número de ventas y fidelización de los clientes.

Por último, el departamento de ventas online está formado por una sola persona, que se encarga de gestionar todos los pedidos online que se realizan a través de la página web para las diferentes tiendas.

1.3 Diagnóstico de la situación

El diagnóstico de la situación es la segunda etapa del plan de marketing y se realiza a partir del análisis previo que hemos realizado.

Para realizar el diagnóstico vamos a utilizar un análisis DAFO, partiendo del estudio de los factores internos de la empresa (debilidades y fortalezas) y externos (amenazas y oportunidades). Esto nos va a ayudar a tener una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa.

Tabla 1.6 Análisis DAFO Bikila

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Falta de imagen corporativa única y coherente. Escasa inversión en la formación de la plantilla. Capacidad limitada para realizar grandes inversiones. Diferenciación reducida entre su oferta y la demanda de sus competidores. Falta de capacidad para competir en el precio con las grandes marcas y cadenas. Baja inversión en comunicación. Página web en un solo idioma. Bajo poder de negociación con proveedores.</p>	<p>Experiencia en el sector desde hace 30 años. Personal con conocimientos sobre atletismo. Atención personalizada a cada cliente. Amplia variedad de productos y marcas. Adaptación y seguimiento del mercado. Buena localización de sus establecimientos. Presencia en internet (página web y redes sociales). Vínculos de unión con los clientes (marketing relacional). Buena imagen entre los consumidores.</p>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Incremento de la competencia en el sector. Aumento de la venta online. Incertidumbre económica, política y social. Importancia de las marcas blancas de los competidores. Proceso de integración vertical de grandes marcas fabricantes. Creciente poder de negociación de los consumidores</p>	<p>Crecimiento de la práctica deportiva entre la población. Auge del comercio electrónico. Incremento de las redes sociales como medio de comunicación. Aumento de eventos deportivos. Fortalecimiento de los éxitos deportivos en el atletismo español. Crecimiento del número de licencias federadas en atletismo cada año.</p>

Fuente: Elaboración propia

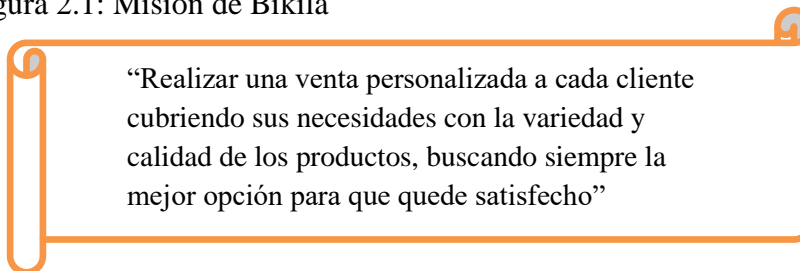
CAPÍTULO 2:
DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

2.1 Objetivos estratégicos

Antes de plantear los objetivos, vamos a definir la misión y la visión de Bikila.

- Misión: representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro. Esta debe recoger la razón de ser de la empresa y por la que se justifica su existencia. Todos los miembros de la empresa deben conocer la misión, ya que es un elemento de identificación de la empresa. En la siguiente figura se muestra la misión de Bikila:

Figura 2.1: Misión de Bikila

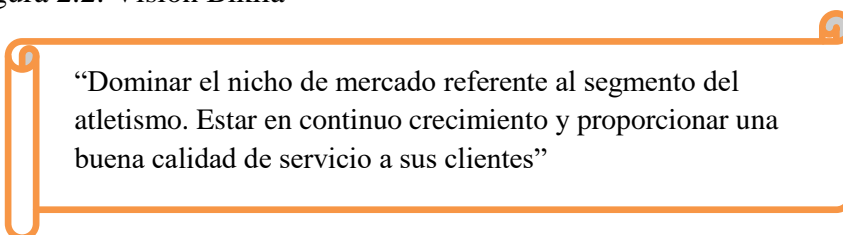


“Realizar una venta personalizada a cada cliente cubriendo sus necesidades con la variedad y calidad de los productos, buscando siempre la mejor opción para que quede satisfecho”

Fuente: Elaboración propia

- Visión: refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en un futuro a largo plazo. Una visión bien diseñada prepara a la empresa para el futuro y debe reunir tres características esenciales: (1) Incorporar la idea profunda de triunfo, (2) ser estable a lo largo del tiempo y (3) merecer el esfuerzo y compromiso del personal en su consecución (Hamel y Prahalad, 1990). La visión de Bikila recoge estas características ya que quiere dominar un nicho de mercado, es decir, ser la tienda referente para los atletas cuando quieran comprarse unas zapatillas para practicar este deporte; es estable a lo largo del tiempo ya que lleva en el mercado 30 años y el personal con el que cuenta está comprometido con la empresa y busca dar la mejor calidad en el servicio. En la figura 2.2 mostramos la visión de Bikila:

Figura 2.2: Visión Bikila



“Dominar el nicho de mercado referente al segmento del atletismo. Estar en continuo crecimiento y proporcionar una buena calidad de servicio a sus clientes”

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos tienen que adecuarse a la misión, la visión y los valores de la empresa y debe tener en cuenta el análisis del entorno. Los objetivos que se planteen deben responder a la pregunta ¿cómo llegaremos a ser lo que queremos ser?

Para que los objetivos sean idóneos tienen que ser medibles, específicos, adecuados, sucesivos, realistas, desafiantes y deben estar fijados en el tiempo (Hamel y Prahalad, 1990).

Cuando planteemos los objetivos nos vamos a encontrar con el problema de la incertidumbre del entorno, ya que se encuentra en un constante cambio y no podemos controlarlo. Pero la empresa tiene que saber anticiparse a esos cambios para poder lograrlos. Los objetivos van a hacer que la organización mejore su actividad, creando valor a la empresa a medida que se vayan consiguiendo, esto va a servir de motivación para fijar nuevos objetivos y aumentar su posición en el mercado.

Los objetivos van a ser de dos tipos: cualitativos (mejorar el posicionamiento y la imagen en el mercado) y cuantitativos (obtener mejores resultados económicos).

De acuerdo con la misión y visión de Bikila, los objetivos que pretendemos conseguir con la elaboración de este plan de marketing son los siguientes:

Tabla 2.1 Objetivos estratégicos para Bikila

OBJETIVOS CUANTITATIVOS	OBJETIVOS CUALITATIVOS
Ser la tienda de referencia nivel nacional Incrementar el volumen de ventas en un 10%	Captar nuevos clientes Estimular la repetición de la compra Fidelizar a nuestros clientes de más valor Modernizar la imagen corporativa de la cadena Mejorar la comunicación de la empresa

Fuente: Elaboración propia

2.2 Estrategias de marketing

La cuarta etapa del plan de marketing consiste en la elección de las estrategias que nos ayudarán a alcanzar los objetivos. “La estrategia es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo. Esta trata de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades, que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos” (Santesmases, 2013, p. 151).

2.2.1 Estrategia competitiva

Para establecer la estrategia competitiva vamos a centrarnos en el enfoque de Porter (1985), que la clasificará según la ventaja competitiva que se quiera alcanzar. La ventaja se puede dar a través del liderazgo en costes, la diferenciación o la segmentación.

- Liderazgo en costes. Consiste en reducir los costes de la empresa para poder disminuir el precio del producto que ofrece en el mercado. La meta de esta estrategia se centra en lograr costes más bajos que los competidores, pero sin descuidar la calidad del producto o el servicio.
- Diferenciación. Se basa en diferenciar el producto o servicio que se ofrece, creando algo que se perciba como único en la industria y que no se imite con facilidad. La diferenciación se puede lograr con el diseño o la imagen de marca, la tecnología, la calidad, el servicio al cliente, etc. Con este enfoque vamos a conseguir que los clientes sean más fieles a la marca y disminuya su sensibilidad al precio.
- Segmentación. Las empresas se centran en un grupo de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, no como los otros enfoques que se centran en toda la industria. Va servir para seleccionar mercados menos vulnerables a los productos sustitutivos.

La estrategia competitiva de Bikila se fundamenta en la segmentación y diferenciación.

- Estrategia de segmentación. Las tiendas están especializadas en la venta de productos de atletismo, running y trail running. Por lo tanto, se dirige a gente que practique este deporte y cuyos ingresos sean medios o medios-altos.
- Estrategia de diferenciación. Con esta estrategia busca que la experiencia de compra en sus tiendas sea percibida por los clientes de una manera superior a la

de sus competidores. La diferenciación la realiza en torno a dos ejes: el servicio al cliente y la amplia oferta de productos que ofrece en las tiendas.

Las ventajas competitivas con las que cuenta Bikila para llevar a cabo estas estrategias son:

- Calidad de sus productos ya que todos los productos que ofrecen en sus tiendas son de marcas líder en el sector.
- Años de experiencia en el sector hacen que sepa adaptarse rápido a los cambios que se producen en el mercado.
- Características de los servicios. Bikila cuenta con un tartán para poder probar las zapatillas de clavos y también con una máquina para analizar tu pisada.
- Atención al cliente personalizada por parte de los trabajadores, ya que tienen conocimientos sobre este deporte y pueden aconsejarles y ayudarles a ver cuál es el producto que mejor se adapta a sus necesidades.

2.2.2 Estrategia de cartera

Para estudiar esta estrategia se va a utilizar la matriz crecimiento – cuota de mercado o enfoque del Boston Consulting Group. El objetivo de esta matriz es desarrollar un gráfico en el que, sin perder la individualidad de cada producto, se va a percibir el efecto conjunto de toda la cartera de la empresa y nos va a ayudar a identificar los productos que tenemos que seguir potenciando, cuáles debemos eliminar y cuáles mantener, con o sin apoyo.

La cartera de productos que tiene Bikila en sus tiendas pueden agruparse en tres líneas:

Tabla 2.2 Cartera de productos Bikila

Línea de zapatillas	Línea de textil	Línea de productos complementarios
Zapatillas running	Textil running	Complementos
Zpatillas de clavos	Textil trail running	Electrónica
Zapatillas de trail running		Nutrición

Fuente: Elaboración propia

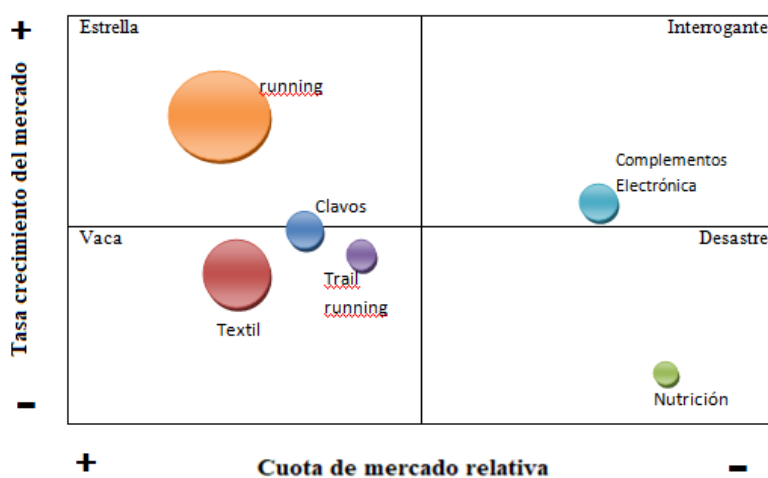
La matriz está compuesta por dos variables, por un lado, la dimensión atractivo del mercado y, por otro, la dimensión competitividad de la empresa. En el eje vertical se representa el grado de atracción medio, mediante la tasa de crecimiento del mercado que

indica el atractivo y el nivel de inversión que exige cada producto para mantener el equilibrio; en el eje horizontal, se muestra la competitividad medida a través de la cuota de mercado.

El gráfico 2.1 refleja que Bikila dispone de productos en todos los cuadrantes, y para cada producto la empresa va a tener que llevar una acción estratégica diferente.

- **Producto estrella:** Las zapatillas de running son el producto estrella debido a que tienen un alto crecimiento y una elevada participación en su mercado, también son buenos generadores de liquidez. La empresa deberá seguir invirtiendo en este producto para mantenerlo y aumentar su cuota de mercado, deberá poner más énfasis en las políticas de comunicación.
- **Producto vaca:** En este cuadrante nos encontramos con el textil y las zapatillas de trail running. Tienen un bajo crecimiento pero una alta cuota de participación en el mercado. Las necesidades de inversión son relativamente bajas y son productos de los que se obtienen beneficios.
- **Producto interrogante:** Los complementos y la electrónica son productos que tienen un elevado crecimiento pero una débil participación. Estos absorben cantidades monetarias y no siempre evolucionan favorablemente.
- **Producto desastre:** Los productos sobre nutrición tienen un crecimiento y su participación en el mercado es baja. Lo aconsejable sería que no dedicara más recursos para su mantenimiento, ya que no le reporta un alto beneficio.

Gráfico 2.1 Matriz del BCG Bikila



Fuente: elaboración propia a partir del BCG

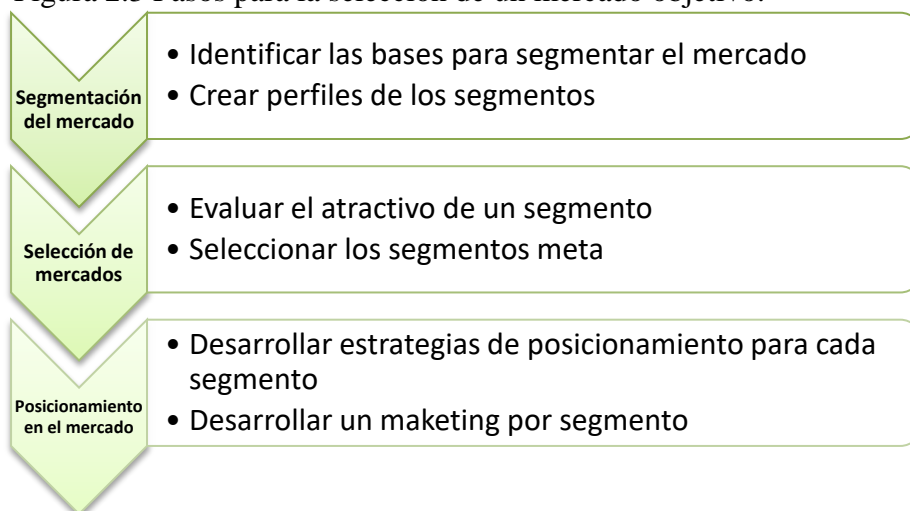
2.2.3 Estrategia de segmentación y posicionamiento

Estrategia segmentación

“La segmentación del mercado es la división de un mercado en grupos más pequeños de compradores con necesidades, características o comportamientos diferentes que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing particulares.” (Kotler P. y Armstrong G. 2017, p.170)

En la figura 2.3 mostramos las fases principales para la selección de un mercado objetivo según Kotler y Armstrong que son: la segmentación, selección y posicionamiento en el mercado.

Figura 2.3 Pasos para la selección de un mercado objetivo.



Fuente: Kotler y Armstrong (2003)

El público objetivo de Bikila está formado por clientes de todas las edades, desde los niños hasta los más veteranos, que les gusta practicar atletismo, running y trail running.

Para segmentar el mercado no existe una sola manera, sino que hay que probar diferentes variables. Las principales variables que se utilizan son las geográficas, demográficas, psicográficas y comportamentales.

- Segmentación geográfica: divide el mercado en diferentes unidades geográficas. Bikila opera en varias ciudades de nuestro país y en su página web vemos que tiene la opción de envíos al extranjero.
- Segmentación demográfica: divide el mercado en variables como la edad, el sexo o ingresos. Bikila utiliza la variable sexo ya que vende productos para hombres y mujeres. También utiliza la variable ingreso ya que sus productos se dirigen a una población con un poder adquisitivo medio o medio-alto, aunque

también cuenta con una zona outlet donde encuentras productos a un precio más económico.

- Segmentación psicográfica: divide el mercado en diferentes grupos según su clase social, estilo de vida o características personales. Los clientes que compran por lo general en las tiendas Bikila son de clase media, y cuyo estilo de vida es saludable y les gusta practicar atletismo.
- Segmentación conductual: divide el mercado según el comportamiento de los clientes en relación con el momento en que se realiza la compra, el beneficio que buscan en el producto o el nivel de lealtad. El beneficio que buscan los clientes es una buena relación calidad-precio y un asesoramiento por parte de los vendedores.

A la hora de seleccionar el mercado objetivo la empresa puede optar por una de estas tres estrategias:

- Marketing no diferenciado: la empresa va a ignorar las diferencias entre los segmentos del mercado y va a intentar llegar a todo el mercado con una misma oferta.
- Marketing diferenciado: una empresa va a decidir dirigirse a varios segmentos y diseñará ofertas diferentes a cada uno.
- Marketing concentrado: la empresa se va a concentrar en un segmento determinado, adaptando su oferta a las necesidades de este segmento.

Bikila sigue una estrategia de concentración, ya que dentro del segmento del equipamiento deportivo, esta empresa se ha centrado en el nicho de mercado referente al atletismo. Al dirigirse a un segmento de menor tamaño le va a ser más fácil conocer las necesidades de los consumidores, y va a poder hacer un marketing más eficiente al ajustar sus productos y precios a esas necesidades.

Una vez determinada la estrategia de segmentación que sigue la empresa, tenemos que centrarnos en la posición que quiere ocupar en ese segmento.

Estrategia posicionamiento

El posicionamiento es el lugar que ocupa nuestro producto o servicio en la mente del consumidor en comparación con los de la competencia. Es decir, es el conjunto de percepciones e impresiones que los consumidores tienen de nuestro producto al

compararlo con la competencia. Estos van a identificar cual es la ventaja competitiva que tenemos respecto a los demás.

Para lograr la ventaja competitiva hay que conocer las necesidades y procesos de compra de los clientes y ofrecer un mayor valor añadido a nuestros servicios, es decir, hay que lograr la diferenciación respecto a nuestros competidores.

La estrategia de posicionamiento de Bikila se basa en la atención personalizada que recibe el cliente y en la calidad y variedad de sus productos.

2.2.4 Estrategia de fidelización

La fidelización consiste en lograr que un consumidor de nuestra empresa, se convierta en un cliente habitual, siendo fiel a nuestra marca, producto o servicio. Va a conseguir que los clientes estén contentos con nuestra marca y nos recomienden. Por ello fidelizar a un cliente suele ser más rentable que captar a uno nuevo, dado a que nos va a hacer ahorrar en gastos de marketing. La estrategia de fidelización se sostiene sobre dos pilares: el marketing relacional y la gestión del valor percibido.

El marketing relacional es la herramienta que nos ayuda a establecer vínculos de unión con los clientes a largo plazo que les llevarán a seguir comprando en la empresa y a recomendarla.

La gestión del valor percibido trata de aumentar el valor de la compra, para que el cliente quede más satisfecho y de esta manera se refuerce la competitividad de nuestra empresa.

En la actualidad las estrategias de fidelización que lleva a cabo Bikila son:

- Diferenciar la atención al cliente aportándoles el valor añadido de realizar una venta personalizada.
- Inscribirte a su newsletter a través de su página web, para que te lleguen al correo las últimas novedades en productos y descuentos especiales por estar suscrito.

2.2.5 Estrategia funcional

Esta estrategia se llevará a cabo a través del denominado marketing-mix, que dispone de instrumentos básicos que combinados de la forma correcta van a conseguir que se

alcancen los objetivos fijados. Para que se adopten las decisiones de esta estrategia hay que tener en cuenta los recursos humanos y financieros que posee la empresa.

Vamos a basarnos en el modelo que diseñó McCarthy (1960) conocido como las 4 P's (Product, Price, Place and Promotion). Estas variables son controlables ya que pueden ser modificadas.

PRODUCTO

El producto es cualquier bien o servicio que se ofrece en el mercado para su adquisición y satisface las necesidades o deseos del consumidor. No consiste sólo en el producto básico, sino también en los aspectos formales (calidad, marca) y añadidos (servicios, garantía, financiación)

Dimensión del producto

El producto está formado por elementos tangibles e intangibles. A la hora de estudiarlo Kotler P. (2000) propone cinco dimensiones que van a ir incrementando el valor del producto.

- Beneficio básico: es el servicio o beneficio que le interesa adquirir al cliente. En Bikila buscan equipamiento deportivo de calidad que les proporcione comodidad a la hora de practicar deporte.
- Producto genérico: es el beneficio básico buscado por el consumidor en forma de producto: zapatillas, camisetas, mallas, pulsómetros.
- Producto esperado: está integrado por aquellos elementos que los consumidores esperan encontrar en el producto genérico: calidad, variedad de marcas y productos, en la venta online que los pedidos lleguen el día señalado.
- Producto aumentado: supera las expectativas del cliente y nos diferencia de la competencia: servicio de atención personalizado, empleados que son corredores, tartán para probar las zapatillas, análisis de la pisada.
- Producto potencial: serán las mejoras que se incorporarán a las tiendas en el futuro para que se adapte a los cambios que surjan en el mercado.

Ciclo de vida del producto

“El ciclo de vida del producto es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia” (Kotler y Armstrong, 2017, p.250). Consta de cinco etapas bien definidas: desarrollo de producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

El ciclo de vida se utiliza para orientar las estrategias de marketing, ya que según en la etapa en la que se encuentre se utilizará una estrategia diferente.

En el comercio nos encontramos con establecimientos que se encuentran en todas las fases: introducción, crecimiento, madurez y declive. Bikila se localiza en la fase de madurez porque las ventas se encuentran estabilizadas, apenas crecen debido a que el producto ha logrado la aceptación de los clientes potenciales y han entrado nuevos competidores al mercado. La empresa tiene que empezar a realizar acciones de marketing e incrementar su publicidad y realizar más acciones de promoción de ventas (descuentos), con el fin de reactivar su marca.

La marca de Bikila

La marca se relaciona con aspectos que influyen en el proceso de compra del consumidor y lo va a diferenciar de la competencia. Va a representar a la empresa a lo largo de su vida, siendo recomendable que esté asociada a aspectos emotivos o sensoriales que le van a dar una personalidad única.

La marca está compuesta por el nombre y el logotipo.

- El nombre es la parte de la marca que se puede pronunciar. Debe tener ciertas características como tener un sonido agradable, que sea fácil de recordar, de pronunciar, que sea corto y que sugiera los beneficios del producto.
- El logotipo es la parte gráfica de la marca. Este puede estar integrado por símbolos y colores determinados. El logotipo favorece la identificación del producto y la diferenciación de la marca de la de los competidores.

La marca Bikila cumple los requisitos básicos que debe tener una buena denominación de marca ya que es corto, sencillo, fácil de recordar y está vinculada al negocio que desarrolla, dado que Bikila es el apellido de un corredor maratoniano que fue oro olímpico corriendo descalzo. El logotipo de la empresa es sencillo, está formado por el nombre de la marca con las letras mayúsculas y de color rojo.

Figura 2.4 Logotipo Bikila



Fuente: Bikila

PRECIO

Desde una perspectiva de marketing, el precio es la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto o servicio, pero no es solo eso, sino también el tiempo, el sacrificio y el esfuerzo utilizado para conseguirlo que debe realizar el consumidor.

Este tiene un impacto sobre la imagen del producto, es un instrumento competitivo que proporciona ingresos a la organización y tiene repercusiones psicológicas en el consumidor.

A la hora de fijar los precios hay que considerar los factores tanto internos como externos, ya que van a afectar a las decisiones relativas a esta variable de marketing. Algunos de los factores internos que pueden afectar a su fijación son los objetivos de la empresa, los costes y las consideraciones organizacionales. Los factores externos que pueden afectar al precio, son los precios y ofertas de los competidores y elementos de las condiciones económicas o la sociedad en general.

La fijación de los precios puede realizarse a través tres métodos basados en los costes, la competencia y la demanda.

- Los costes marcan el precio mínimo al que la empresa va a vender sus productos. El precio fijado tiene que permitir cubrir los costes fijos y variables para así obtener un margen de beneficio. Si se pusiera un precio por debajo de los costes, se vendería con pérdidas.
- La competencia nos va a servir para conocer el precio que tienen fijado los competidores para los mismos productos que vendemos. La empresa podrá fijar un precio inferior, igual o superior al de la competencia, pero por lo general se fija un precio similar.
- La demanda marca el límite superior del precio, es decir, la cantidad máxima que los consumidores están dispuestos a pagar.

Para la fijación de los precios Bikila se basa en varias estrategias:

- Estrategias diferenciales. Se utilizan para aumentar el volumen de ventas y beneficios. Bikila realiza descuentos periódicos o rebajas en sus productos, esto hace que los consumidores que son más sensibles al precio acudan al establecimiento en esas fechas.
- Estrategias para nuevos productos. Cuando vende productos nuevos utiliza una estrategia de descremación, que consiste en fijar un precio alto al principio del producto, para captar a aquellos clientes que están dispuestos a pagar ese precio

mayor por los productos más novedosos o innovadores, y luego ir reduciendo el precio para llegar al resto de consumidores.

DISTRIBUCIÓN

La distribución relaciona la producción con el consumo. Su misión, es poner el producto demandado a disposición de los consumidores finales de la forma más atractiva para el consumidor y al menor coste para el distribuidor. Esta variable influye en el resto de las variables del marketing-mix.

“El canal de distribución es el conjunto de organizaciones interdependientes que participan en hacer que un producto o servicio este a disposición del consumidor o usuarios del negocio” (Kotler y Armstrong, 2017, p.301).

En términos generales suelen diferenciarse dos tipos de canales de distribución:

- Canal directo: no hay intermediarios, es decir, el fabricante vende directamente a los clientes finales.
- Canal indirecto: el producto llega al consumidor final a través de uno o más intermediarios. La figura 2.5 muestra el canal de distribución de Bikila, que es indirecto y corto, ya que entre el fabricante y el consumidor final se encuentra un intermediario. Bikila es un intermediario minorista o detallista, lo que significa que realiza las ventas al por menor, es decir, a los consumidores finales.

Figura 2.5 Canal de distribución Bikila



Fuente: Elaboración propia

Merchandising es “un conjunto de técnicas basadas principalmente en la presentación, la rotación y la rentabilidad, comprendiendo un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto en el lugar, durante el tiempo, en la forma, al precio y en la cantidad más conveniente”. (Salas A.Z., 1987, p.441)

Con esta técnica lo que se intenta es satisfacer los deseos que llevaron al comprador a nuestro punto de venta, le recuerde los olvidados y le cree nuevos deseos para aumentar la frecuencia de compra. La ambientación del punto de venta afecta a las percepciones

de los clientes y es un factor de influencia importante en el proceso de compra. La atmósfera del punto de venta se puede agrupar en varias categorías:

- Diseño exterior (rótulos, escaparates, entrada)
- Diseño interior (disposición del mobiliario, decoración, estilo)
- Condiciones ambientales (música, aroma, iluminación)
- Animación del establecimiento (stands de degustación, cabeceras de góndolas)
- Factores sociales (personal de venta)

El diseño exterior de los establecimientos va a mostrar la personalidad y estilo de la tienda, también va a facilitar la identificación del punto de venta y captar la atención de las personas para motivarles a entrar. Una de las debilidades de Bikila es la imagen corporativa del establecimiento, debido a que los rótulos exteriores de las tiendas no tienen el mismo aspecto (Figura 2.6). La entrada a los establecimientos es de fácil acceso, suelen localizarse en las zonas céntricas de las ciudades. Todas sus tiendas cuentan con escaparates abiertos, esto significa que desde el exterior vemos el interior del punto de venta. Bikila muestra en ellos artículos con el objetivo de venderlos. Sus escaparates cuentan con poca decoración y escasa originalidad.

Figura 2.6 Rótulos exteriores Bikila



Fuente: <http://www.boxbox.es/tiendas/listadoTiendas?idTienda>

Las tiendas están divididas por secciones en las que nos encontramos con las zapatillas, el textil y los complementos. El producto que más espacio ocupa en las tiendas son las zapatillas, seguido del textil y por último los complementos. Las zapatillas están expuestas en baldas individualizadas y a su vez divididas en secciones, ya que nos encontramos zapatillas de running, de atletismo y trail running. Donde se encuentran ubicadas las zapatillas de atletismo cuentan con un tartán para que estas puedan ser probadas. Las tiendas no cuentan con condiciones ambientales especiales respecto a la música, al aroma o iluminación. En cuanto a la animación del establecimiento, Bikila en su tienda principal, ubicada en Avenida Donostiarra (Madrid), cuenta con un pequeño museo en el que se encuentran zapatillas de atletas y las distintas equipaciones que ha ido teniendo el club, pero no se muestra al público.

En el comercio electrónico nos encontramos también con merchandising, pero en este caso virtual. Para que la compra resulte agradable al cliente la página web tiene que ser accesible y fácil de usar. En la página web de Bikila se navega de forma fácil e intuitiva. En ella nos encontramos la amplia variedad de productos con los que cuenta Bikila, ofrece información detallada de cada uno de sus productos, los precios y las formas de entrega. Los productos están ordenados por categorías a través de menús y submenús, que representan las diferentes familias de productos. Los pedidos se realizan a través de la página web y tienes que registrarte. Se pueden recoger en el establecimiento o recibirlos en casa. Los gastos de envíos son gratuitos cuando el importe es superior a 100€, sino los gastos serían de 4€ en la Península. Los pedidos tardan en llegar entre 24 y 48 horas y la compañía que se encarga de entregarlos es Correos Express.

2.7 Página web Bikila



Fuente: <https://www.bikila.com>

COMUNICACIÓN

“La comunicación de un producto es el conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto y de persuadir al mercado de que lo compre. Es una combinación de publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo y las nuevas tecnologías (redes sociales, blogs, páginas web)” (Santesmases, 2013, p.43)

Bikila se encuentra en la fase de madurez, por lo que los objetivos que tiene que conseguir con el plan de comunicación serán:

- Estimular la demanda específica de la marca
- Mantener la fidelidad de marca
- Atraer a nuevos consumidores
- Recordar la existencia y beneficios de la marca

Vamos a utilizar las herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y redes sociales para alcanzar los objetivos planteados.

Publicidad: es una transmisión de información impersonal, remunerada y unilateral, que se efectúa a través de un medio de comunicación. Está dirigido a un público objetivo y tiene la finalidad de estimular la demanda de un producto o cambiar el comportamiento de compra. La publicidad va a ayudar a atraer a nuevos consumidores y a recordar a los clientes que seguimos en activo.

Para que la publicidad sea buena tiene que haber un buen mensaje, que capte la atención y genere interés en los futuros clientes. Bikila tiene que transmitir un mensaje claro que debe basarse en la variedad y calidad de los productos que ofrece al mercado, y en la atención personalizada que dan al cliente. Las campañas publicitarias se van a realizar en distintos medios:

- **Prensa:** las revistas especializadas en el mundo del atletismo, les permitirá dirigirse a un público concreto, que tiene interés por los productos que vende Bikila. Un ejemplo sería la revista “*Runner’s world*” debido a que es una de las revistas más leídas y “*Sport life*”. Ambas revistas son publicadas mensualmente. El precio del anuncio va a depender del tamaño y la ubicación. En la revista *Sport life* los anuncios oscilan entre los 3.000€ hasta los 18.000€ y en *Runner’s World* desde 1.700€ hasta 10.200€. En la actualidad Bikila no invierte en este tipo de publicidad.
- **Internet:** el pasado año 2017, Internet se ha consolidado en segunda posición por volumen de inversión en publicidad dentro de los medios convencionales. Bikila tiene que lograr el posicionamiento natural en buscadores. Este se puede lograr de forma gratuita o mediante el pago de enlaces. Para ello hay que seleccionar las palabras clave que pensamos que los usuarios teclearán para encontrar información, productos o servicios que tengan que ver con nuestra empresa. Las palabras elegidas son: zapatillas running, zapatillas running baratas, zapatillas de clavos y tienda de atletismo. Cuando tecleamos estas palabras claves, a excepción de zapatillas running baratas la página web de Bikila se encuentra entre los 10 primeros resultados de Google. Bikila invierte en la herramienta de pago por clic, la cual tiene una particularidad que es que solo se paga cuando el cliente hace clic en el anuncio ofrecido. El uso de anuncios en buscadores se denomina SEM (*Search Engine Marketing*),

concretamente Bikila utiliza Google AdWords, que es la plataforma que utiliza Google para hacer publicidad. Su anuncio aparece en la columna izquierda por encima de los resultados naturales, pero sólo aparece cuando escribimos la palabra Bikila. Esta palabra no es la adecuada ya que así no va a conseguir llegar a nuevos clientes.

Otra herramienta de publicidad en internet son los *banners*, que son piezas publicitarias dentro de una página web que a través de un clic les llevará a nuestra página. Las revistas online relacionadas con el mundo del atletismo y el running serían una buena opción para invertir en este tipo de publicidad.

- <http://www.runners.es/>
- <https://www.foroatletismo.com/>
- http://www.carreraspopulares.com/WR_01_index.asp

Promoción de ventas: es un conjunto de acciones diseñadas para estimular la compra de determinados productos o servicios a corto plazo. Tiene que aportar un valor añadido que sea apreciado por el público objetivo. Los métodos que se utilizan consisten en rebajas de precios, ofertas de mayor cantidad del producto por igual precio, vales de descuento, regalos, concursos, etc.

Bikila realiza cupones de descuento, por ejemplo, a través de la newsletter que van a permitir descontar una pequeña cantidad del total de la compra realizada. En la página web cuenta con 4 códigos promocionales con descuentos del 15% hasta el 35%. En la tienda también se realiza este tipo de descuentos a partir de una cierta cantidad de dinero gastado. Este tipo de descuentos van a fomentar que se gaste un poco más de dinero en la tienda para llegar al mínimo y que les puedan realizar el descuento.

Este año la empresa cumple su 30 aniversario, y en colaboración con Adidas han hecho unas zapatillas Supernova Edición Especial que en cuyo diseño han participado ellos. Con ellas van a realizar una oferta en especie, es decir, una promoción en la que se ofrece un regalo. Esta promoción va a consistir que con la compra de sus zapatillas te regalan una camiseta de su 30 aniversario.

Relaciones públicas: “integran un conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones, con el fin genérico de conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y el apoyo de una diversidad de públicos” (Santesmases M., 2013, p.259)

Existen varios tipos de relaciones públicas. Las acciones que proponemos se enmarcan dentro de las relaciones públicas externas, que son las que se dirigen al público objetivo de la empresa, así como medios de comunicación, líderes de opinión y la sociedad en general.

- **Publicity:** la American Marketing Association (1960) la define como “estimulación impersonal de la demanda de un producto, servicio o idea por medio de noticias comercialmente relevantes difundidas por los medios de comunicación de masas y no pagadas directamente por el promotor”. Bikila tiene que tratar de generar noticias acerca de sus establecimientos para que los medios de comunicación realicen artículos o publirreportajes sobre la empresa. Para ello podría utilizar el club de atletismo con el que cuenta Bikila. Es un equipo especializado en el fondo y medio fondo, patrocinado por Mizuno. Este ha representado a España en varias ocasiones en el campeonato de Europa de Cross por clubes, logrando 4 títulos de campeón de Europa y 4 bronce. Este año aprovechando el 30 aniversario podrían realizar un comunicado o nota de prensa hablando del producto que han creado en colaboración con la marca Adidas.
- **Patrocinio:** es una acción que va a permitir a la empresa obtener un beneficio comercial relacionado generalmente con la imagen. Para ello la compañía va a realizar una aportación dineraria o material a una actividad de interés público. Bikila podría patrocinar determinados eventos deportivos, como son las carreras populares, dado que cada vez más gente participa en ellas y sería una forma de llegar a un mayor número de clientes potenciales.

Marketing directo: “es una forma de comunicación de la empresa, que se caracteriza por ser personalizada e interactiva, es decir, se busca un feedback por parte del público objetivo; este tipo de comunicación suele potenciar las sinergias entre diferentes medios, utilizando el correo, el teléfono e incluso la televisión e Internet” (Santesmases, 2013, p.250)

Bikila, al no ser una empresa de grandes dimensiones, no va a utilizar todos los medios descritos anteriormente, se va a hacer uso del correo electrónico. A través del correo electrónico llevará a cabo campañas de e-mailing, que se define como “el envío de cierta información (promoción. catálogo, publicidad etc.) a través del e-mail a un grupo o grupos de personas (suscriptores) de una lista de direcciones seleccionadas bajo determinados parámetros de segmentación” (Maciá F., 2013, p.279).

El e-mail marketing se puede medir perfectamente, es una herramienta rápida y es altamente segmentable. Hay dos tipos de e-mail el publicitario o promocional y el boletín electrónico o *newsletter*, nos vamos a centrar en este último. Bikila cuenta con la opción de suscribirte a su *newsletter* desde su página web. Debemos usar este medio para fidelizar al cliente recordándoles nuestra marca. Se suele enviar información novedosa sobre la empresa y sus productos. Para ello enviaremos correos electrónicos con los nuevos productos que se vayan teniendo en las tiendas explicándoles sus características y descuentos especiales por estar suscritos. También se enviarán correos felicitándoles la Navidad y el día de su cumpleaños añadiendo como regalo un descuento que van a poder usar en los 15 días siguientes a su cumpleaños, tanto en tiendas como de forma online.

Podrá utilizar el programa MGM (*Member get Member*) es una evolución del marketing directo, consiste en ofrecer un incentivo a los clientes que la empresa ya tiene, para que traigan nuevos clientes. Esto nos generará un boca a boca favorable y los clientes obtendrán un descuento en su compra.

Redes sociales: “Las redes sociales son comunidades de usuarios que se crean sobre el soporte funcional que presentan los sitios *social media*. Estas redes están compuestas por personas que se registran en dichos sitios con el objetivo de compartir e intercambiar información personal o profesional” (Maciá F., 2014, p.379). Van a ser un escenario de oportunidades para las empresas que sepan gestionar su comunicación. Las empresas para darse a conocer, promocionar sus productos o interactuar con sus clientes utilizan este medio.

Viendo la importancia que han adquirido las redes sociales en los últimos años, considero importante realizar una comparación entre los principales competidores de Bikila para ver qué impacto producen entre sus seguidores. Se van a analizar tres redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) ya que son las redes sociales más usadas por los usuarios. Vamos a fijarnos en el número de seguidores, media de reacciones por publicación y la media de veces que se comparte, para obtener la media voy a fijarme en las últimas 20 publicaciones de cada empresa.

Tabla 2.1 Tabla comparativa de los competidores en redes sociales

		Bikila	Solorunners	Be urban running	Street pro running	Runnerinn
F A C E B O O K	Seguidores	4.188	3.217	3.279	21.361	5.060
	Media de reacciones por publicación	13	8	9	18	10
	Media de veces que se comparte un post	2	1	1	3	1
T W I T T E R	Seguidores	4.202	2.989	678	186	481
	Media de me gustas por publicación	8	20	0-1	0-1	0-1
	Media de Retweet por publicación	3	5	0-1	0-1	0-1
INSTA GRAM	Seguidores	2.690	1.065	1.027	1.778	3.007
	Media de me gustas por publicación	82	45	33	165	55

Fuente: Elaboración propia a partir de las RRSS de cada empresa

CAPITULO 3:
DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING

3.1 Planes de acción

En esta etapa se van a decidir las acciones de marketing que concretan las estrategias en su nivel más concreto. Las estrategias deben traducirse en acciones concretas, también es importante asignar a un responsable para que supervise y lleve a cabo los planes de acción marcados en los plazos previstos. Las acciones van a hacer referencia a la estrategia funcional (marketing-mix).

Acciones de productos

Tabla 3.1 Acciones de productos

Objetivos	Acciones	Área responsable	Periodo
Asegurar una buena atención al cliente	Realizar cursos de formación a la plantilla	Departamento de recursos humanos	Febrero y Junio 2019
	Encuestas de satisfacción	Departamento de marketing	Enero - Diciembre 2019
Retirada de los productos menos rentables gradualmente	Realizar estudio de cartera de productos	Dirección	Enero, Febrero y Marzo 2019
	Valorar rentabilidad de la cartera de productos		Abril 2019
Potenciar la salida de productos outlet	Realizar publicidad a través de las RRSS y la página web	Departamento de marketing	Febrero - Diciembre 2019
	Enviar cupones de descuento del 5% a través de la newsletter		Febrero -Diciembre 2019
	Aplicar estrategias de precios psicológicos y promocionales	Dirección	Febrero - Diciembre 2019

Fuente: Elaboración propia

Acciones de precios

Tabla 3.2 Acciones de precios

Objetivos	Acciones	Área responsable	Periodo
Adoptar una estrategia de descuentos de segundo mercado	Realizar descuento del 5% a jóvenes federados	Dirección	Febrero-Diciembre (excepto Julio) 2019
	Realizar descuento del 20% a familias por la compra de 3 zapatillas		Febrero-Diciembre (excepto Julio) 2019
Precios especiales para las compras a través de la web	Acumulación de puntos por cada compra para entrar en sorteos, descuentos especiales o regalos	Departamento de marketing	Enero- Diciembre 2019
Adoptar una estrategia de descuento por cantidad	Aplicar un precio no lineal a partir de la compra de 100 productos de la misma gama para clubes de atletismo	Dirección	Febrero-Diciembre 2019

Fuente: Elaboración propia

Acciones de distribución

Tabla 3.3 Acciones de distribución

Objetivos	Acciones	Área responsable	Periodo
Mejorar la imagen corporativa	Modernizar el logotipo	Departamento de marketing	Enero 2019
	Cambiar los rótulos		Marzo 2019
	Optimizar el escaparatismo, aumentando su atractivo mediante la colocación de los productos		Marzo y Diciembre 2019
Mejorar el diseño interior	Potenciar los puntos calientes	Departamento de marketing	Enero y Junio 2019
	Mejorar la gestión lineal		Enero y Junio 2019

Fuente: Elaboración propia

Acciones de comunicación

Tabla 3.4 Acciones de comunicación

Objetivos	Acciones	Área responsable	Periodo
Incrementar la presencia en la web	Traducir la página web al inglés	Departamento de marketing	Marzo 2019
	Mejorar la página web (Tiempo de carga, contenidos audiovisuales)		Enero- Febrero 2019
Ser la tienda de referencia de atletismo a nivel nacional	Inserción de publicidad en revistas de atletismo	Departamento de marketing	Enero -Noviembre 2019
	Conseguir mediante posicionamiento SEO y SEM con las palabras “tienda de atletismo”, “zapatillas running baratas” estar en el primer puesto		Enero-Diciembre 2019
	Diseño e inserción de banners en páginas web relacionadas con atletismo		Febrero, Abril, Junio, Agosto, Octubre, Diciembre 2019
	Patrocinio de eventos deportivos (leguas, medias maratones, meetings)		Marzo - Diciembre 2019
	Diseñar folletos para repartir al final de la carrera con un descuento del 5% en tienda y online	Departamento de marketing	Marzo - Diciembre 2019
Aumentar la presencia en redes sociales	Crear contenido de interés para los seguidores a través de un blog (consejos de nutrición, entrenamientos)	Departamento de marketing	Enero- Diciembre 2019
	Realizar promociones y sorteos		Febrero - Octubre 2019
	Realizar videos en directo para que los seguidores puedan interactuar		Marzo, Mayo, Julio, Septiembre, Octubre, Diciembre 2019

Fidelizar a nuestros clientes	Generar imagen de marca para que los clientes se sientan identificados	Departamento de marketing	Marzo 2019
	Ofrecer incentivos a los clientes por traer nuevos clientes		Enero- Diciembre 2019
	Felicitación del cumpleaños a través de un email con un cupón de descuento		Enero-Diciembre 2019
	Hacer un video corporativo		Diciembre 2019
Aumentar el tráfico en tiendas	Abrir el pequeño museo cara al público	Departamento de marketing	Marzo 2019
	Realizar charlas sobre nutrición o consejos para mejorar el rendimiento		Enero, Marzo, Mayo, Julio, Septiembre, Noviembre 2019

Fuente: Elaboración propia

3.2 Timing

3.5 Cronograma de acciones

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ACCIONES DE PRODUCTOS												
Realizar cursos de formación a la plantilla												
Encuestas de satisfacción												
Realizar estudio de cartera de productos												
Valorar la rentabilidad de la cartera de productos												
Realizar publicidad a través de las RRSS y página web del outlet												
Enviar cupones de descuento del 5% a través de la newsletter												
Aplicar una estrategia de precios psicológicos y promocionales												
ACCIONES DE PRECIOS												
Realizar descuento del 5% a jóvenes federados												
Realizar descuento del 20% a familias por la compra de 3 zapatillas												
Acumulación de puntos por cada compra para entrar en sorteos, descuentos o regalos												
Aplicar un precio no lineal a partir de la compra de 100 productos de la misma gama para clubes de atletismo												
ACCIONES DE DISTRIBUCIÓN												
Modernizar el logotipo												
Cambiar los rótulos												
Optimizar el escaparatisimo, aumentando su atractivo mediante la colocación de los productos												
Potenciar los puntos calientes												

Potenciar la gestión lineal												
ACCIONES DE COMUNICACIÓN												
Traducir la página web al inglés												
Mejorar la página web (tiempo de carga, contenidos audiovisuales)												
Inserción de publicidad en revistas de atletismo												
Conseguir mediante posicionamiento SEO y SEM con las palabras “tienda atletismo” y “zapatillas running baratas” estar en el primer puesto												
Diseño e inserción de banners en páginas web relacionadas con atletismo												
Patrocinio de eventos deportivos (leguas, medias maratones, meetings)												
Diseñar folletos para repartir al final de la carrera con un descuento del 5% en tienda y online												
Crear contenido de interés para los seguidores a través de un blog (consejos de nutrición, entrenamientos)												
Realizar promociones y sorteos												
Realizar videos en directo para que los seguidores puedan interactuar.												
Generar imagen de marca para que los clientes se sientan identificados												
Ofrecer incentivos a los clientes por traer nuevos clientes												

Felicitación de cumpleaños a través de un email con un cupón de descuento												
Hacer un video corporativo												
Abrir el pequeño museo cara al publico												
Realizar charlas sobre nutrición o consejos para mejorar el rendimiento												

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4:

CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones

La planificación resulta importante para una pyme como Bikila, dado que se va a decidir hoy lo que se hará en el futuro. Esto supone un reto debido a los momentos de incertidumbre y cambio que suceden actualmente. En este estudio se ha creado una hoja de ruta que define las competencias y responsabilidades y que permite informar a todos los miembros de la empresa de cuáles son los objetivos, como se van a alcanzar y cuando.

La actividad de la empresa se encuentra condicionada por el entorno en el que se encuentra. En los últimos años, la práctica del running ha experimentado un gran auge debido a que se ha puesto de moda, y con ello el número de aficionados ha incrementado. Hay una mayor competencia en el sector ya que las grandes marcas y cadenas han visto una oportunidad para ampliar su cuota de mercado.

El mundo online ha tomado gran importancia. Ha habido un aumento de la compra online por parte de los usuarios, esto ha llevado a que se creen nuevas empresas online y que la gran mayoría de establecimientos cuenten con su propia página web. Esto ha llevado a que surja una nueva manera de realizar estrategias de comunicación y publicidad a través de las redes sociales.

En función de los resultados del análisis realizado, se han establecido objetivos cuantitativos y cualitativos con la propuesta de mejorar el posicionamiento y la imagen de mercado y obtener mejores resultados económicos.

Bikila se basa en las estrategias de diferenciación y segmentación concentrada, ya que se dedica exclusivamente a la venta de equipamiento deportivo para atletismo y se diferencia por su atención personalizada.

Se plantea a Bikila una reorientación de las estrategias de comunicación y distribución. Con las de comunicación se busca potenciar la venta online, darse a conocer a un mayor público y fidelizar a los clientes que ya posee. Respecto a la distribución es importante la imagen corporativa de la empresa, ya que es la imagen que el cliente percibe de la marca, para ello se plantean acciones para lograr una imagen más consolidada.

Para concluir, este documento ayudará a Bikila a explotar las oportunidades y fortalezas y a corregir sus debilidades. Aprenderá a utilizar los recursos disponibles de una manera más eficiente. Para que la planificación sea eficaz, tiene que haber una implicación por parte de todos los miembros y se debe realizar un seguimiento y control de las acciones

de forma periódica. Con todo esto podrán lograr el objetivo principal de ampliar su cuota de mercado.

Bibliografía

Barney J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17

Díez E.C., Landa F.J y Navarro A. (2006) *Merchandising: teoría y práctica* (2ª ed.) Pirámide

Desbordes M., Ohl F. y Tribou G. (2001) *Estrategias del marketing deportivo: análisis del consumo deportivo*. Editorial Paidotribo

Grande, I. (2006). *Conducta real del consumidor y marketing efectivo*. Madrid: Esic.

Grant R.M (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones* (5ª ed.) Civitas

Hamel G. y Prahalad C.K. (1990). El propósito estratégico. *Harvard Deusto Business Review*

Iborra M., Dasí A., Dolz C. y Ferrer C. (2007). *Fundamentos de Dirección de Empresas: Conceptos y habilidades directivas*. Thomson

Kotler P. (2000) *Dirección de marketing, Edición del milenio*. Madrid: Prentice Hall

Kotler P. y Armstrong G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (13º ed.) Pearson Educación

Maciá F. (2015). *Marketing online 2.0: Cómo atraer y fidelizar clientes en internet*. Anaya multimedia

Maciá F. y Gosende J. (2013) *Marketing online: Estrategias para ganar clientes en Internet*. Anaya multimedia

Muera J.L y Rodríguez A.I. (2012). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección* (2ª ed.) Madrid: ESIC

Navas J.E. y Guerras L.A. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Civitas

Nelson R. y Winter S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. The Belknap. Press of Harvard University Press, Cambridge.

Porter M.E. (2009) *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide

Sainz de Vicuña Ancín J.M. (2012) El plan de marketing en la práctica (17ª ed.) Madrid: ESIC

Santesmases M., Merino M.J., Sánchez J. y Pintado T. (2013): Fundamentos de marketing. Pirámide.

Ventura Victoria J. (2008) Análisis estratégico de la Empresa. Paraninfo

Webgrafía

Afydad (2016). El sector de artículos deportivos 2016 [http://www.tradesport.com/REVCMS/Products/00000001/MediaStatic/file/AFY\(1\).pdf](http://www.tradesport.com/REVCMS/Products/00000001/MediaStatic/file/AFY(1).pdf) (Consulta: 5 de abril 2018)

Anuario estadísticas deportivas 2017 https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/AED-2017/Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2017.pdf (Consulta: 16 de febrero 2018)

Capital radio (2016): El running sigue creciendo, pero a un ritmo menor <http://capitalradio.es/running-sigue-creciendo-ritmo-menor/> (Consulta 4 de abril de 2018)

CMD Sport (2017). Las mejores tiendas online de running de España <https://www.cmdsport.com/running/actualidad-running/las-mejores-tiendas-online-de-running-de-espana/>

Encuesta sobre Equipamiento y Uso de tecnologías de Información y Comunicación en los hogares. Año 2017 http://www.ine.es/prensa/tich_2017.pdf (Consulta: 10 de febrero 2018)

Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010 <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/dep-soc/encuesta-habitos-deportivos2010.pdf> (Consulta: 10 de febrero de 2018)

Estudio anual redes sociales 2017 http://iabspain.es/wp-content/uploads/iab_estudioiredessociales_2017_vreducida.pdf (Consulta: 10 de febrero de 2018)

España en cifras 2017 http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2017/index.html#2 (Consulta: 20 de marzo)

Índice de Precios de Consumo (IPC). Base 2016 <http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc1217.pdf> (Consulta: 10 de febrero de 2018)

La Vanguardia (2018). La economía crece el 3,1% en 2017 y suma cuatro años de crecimiento. <http://www.lavanguardia.com/economia/20180130/44407342125/pib-crecimiento-economico.html> (Consulta: 3 de abril de 2018)

Página web oficial de Bikila. <https://www.bikila.com/> (Consulta: 2 de febrero de 2018)

Público (2017). Las tiendas están en crisis y las del running no salen de ella. <http://www.publico.es/sociedad/tiendas-crisis-running-salen.html> (Consulta: 2 de febrero de 2018)

Salario mínimo interprofesional <http://www.salariominimo.es/> (Consulta: 8 de febrero de 2018)

Tarifas de publicidad MotorPress <https://www.motorpress-iberica.es/tarifas-publicidad.php> (Consulta: 23 de mayo)