



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE MARKETING DE MULTITIENDAS DON POLICARPO S.L.

Violeta Todorova

DIRECTORA

Raquel Chocarro Eguaras

Pamplona- Iruña

13 de junio de 2014

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Multitiendas Don Policarpo S.L. es una empresa compuesta por dos videoclubs situados en Pamplona y dirigida por un mismo empresario. La empresa ha sabido sobrevivir a la época de crisis económica, debido a que ofrece películas de distintos géneros y se centra en proporcionar lo más novedoso a sus clientes. También ofrece una gran variedad de revistas especializadas. Actualmente la empresa cuenta con 5 empleados con una gran experiencia (tiempo mínimo de los empleados en la organización: 7 años), lo cual ha ayudado a la empresa a situarse como un videoclub de calidad, orden y novedad de sus productos y servicios. La empresa cuenta con un amplio horario durante los 365 días del año. El principal objetivo de la empresa es mantener su cuota de mercado frente a nuevos competidores que puedan surgir, aunque actualmente cuenta sólo con un competidor directo, y esto le proporciona una ventaja competitiva.

PALABRAS CLAVE

Plan de marketing

Sector: alquiler de películas

Revistas especializadas

ÍNDICE:	Pág.
0. INTRODUCCIÓN	4
1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	4
1.1 Análisis situación interna de la empresa	4
1.1.1 <i>Análisis de la empresa</i>	4
1.1.2 <i>Análisis de la estrategia comercial</i>	9
1.1.3 <i>Análisis del mercado</i>	22
1.1.4 <i>Análisis del posicionamiento</i>	23
1.2 Análisis situación externa de la empresa	24
1.2.1 <i>Análisis del macroentorno</i>	24
1.2.2 <i>Análisis del mercado</i>	31
1.2.3 <i>Análisis de la competencia</i>	36
1.3 Análisis DAFO de la empresa	37
2. FIJACIÓN DE OBJETIVOS	39
3. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	40
3.1 Estrategia de cartera	40
3.2 Estrategia de segmentación	40
3.3 Estrategia de posicionamiento	41
3.3 Estrategias funcionales	41
3.4.1 <i>Producto</i>	41
3.4.2 <i>Precio</i>	41
3.4.3 <i>Distribución</i>	42
3.4.4 <i>Comunicación</i>	42
4. DEFINICIÓN PLANES DE ACCIÓN	42
4.1 Planificación de las actividades comerciales	42
4.2 Presupuesto de las acciones y del plan de marketing	43
4.3 Plazos y ejecución de cada acción	45
5. EJECUCIÓN	46
6. CONTROL	46
7. CONCLUSIONES	46
8. BIBLIOGRAFÍA	47
9. ANEXOS	50

0. INTRODUCCIÓN

Hoy en día el plan de marketing es una herramienta muy útil para las empresas indistintamente de su tamaño, aunque sí es verdad que suele ser una práctica propia de las grandes empresas.

En este caso se realizará un plan de marketing para la empresa de Multitiendas Don Policarpo S.L., una empresa pequeña que ha sobrevivido a la crisis económica. Se analizará a la empresa, el sector de su actividad y la planificación de las acciones de mercado que se podrían llevar a cabo durante el año siguiente. Por lo tanto se tratará de proponer estrategias de marketing para que la empresa siga sobreviviendo y pueda aprovechar ventajas de la actual situación económica.

1. ANALISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

1.1 Análisis situación interna de la empresa

1.1.1 Análisis de la empresa

Descripción e historia

Actualmente la empresa Multitiendas Don Policarpo está compuesta por dos videoclubs, el primero surgió en el año 2001 en la calle Iturrana nº20 (Pamplona) y el segundo fue establecido dos años más tarde en el año 2003 en la avenida Bayona nº35, en Pamplona. Ambos establecimientos están dirigidos y administrados por dos accionistas directos (50% cada uno) y se trata de una sociedad limitada (S.L), es el tipo de sociedad mercantil más utilizada por pequeños empresarios autónomos ya que de esta forma limitan su responsabilidad al capital aportado, evitando responder con su patrimonio personal ante posibles deudas del negocio. El código CNAE de la empresa es 7722.

El primer videoclub de la empresa surgió como un cambio de negocio, es decir, en un principio la empresa disponía de un restaurante, que posteriormente pasó a ser una cafetería con un pequeño espacio dedicado al alquiler de películas y actualmente es un videoclub. En cambio el segundo videoclub surgió como una ampliación de negocio para mejorar la proximidad a los clientes y ofrecerles un mejor servicio.

Los dos establecimientos se dedican al alquiler de películas de distintos géneros (acción, suspense, drama, románticas, comedias, cine español, terror, cine clásico y cine bélico). Además se dedican a la venta de películas usadas (anteriormente han sido alquiladas) tanto

en formato DVD como en formato BLU-RAY (alta definición) y también a la venta de revistas, periódicos, libros, helados de marca (Häagen - Dazs y Ben & Jerry`s) y al servicio de recargar los teléfonos móviles.



El nombre de la empresa “Don Policarpo” es en realidad el nombre propio de uno de sus accionistas. Se trata de un nombre fácil de pronunciar y fácil de recordar.

La ubicación de los dos videoclubs es un punto muy importante para que funcionen ambos establecimientos, ya que se sitúan en dos zonas con mucho tránsito peatonal. Aunque también es verdad que en la calle Iturrama el poder adquisitivo es medio-alto y en la zona de avda. Bayona los clientes que acuden son de poder adquisitivo medio. En ambas ubicaciones la empresa ha conseguido obtener clientes fijos que llevan una vida más familiar y dedican su tiempo de ocio para disfrutar tranquilamente en sus casas.

Misión

- ✓ Definición basada en el producto: ofrecer películas originales de distintos géneros.
- ✓ Definición basada en el mercado: la empresa vende ocio para disfrutar cómodamente en casa.

Unidades estratégicas de negocio (UEN)

Se pueden identificar como UEN: alquiler de películas, venta de películas usadas, revistas y libros ya que son los principales productos que proporcionan rentabilidad a la empresa.

Posteriormente se van a colocar las unidades de negocio en la matriz BCG para ver mejor su posición.

Tasa de crecimiento

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$$

Tabla 1. Situación financiera de la empresa:

Cuentas No Consolidadas	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 meses PYME PGC 2007	12 meses				
Ingresos de explotación	1.595.122	1.671.478	1.815.412	1.917.782	2.031.856	2.111.841
Result. ordinarios antes Impuestos	-16.460	-24.672	-86.541	-16.573	-63.181	10.829
Total Activo	437.258	472.620	459.136	480.719	490.818	491.966
Fondos propios	32.905	53.190	-35.156	27.605	-10.146	8.328
Rentabilidad económica (%)	-3,76	-5,22	-18,85	-3,45	-12,87	2,20
Rentabilidad financiera (%)	-50,02	-46,39	246,16	-60,04	622,72	130,03
Liquidez general	0,86	0,90	0,53	0,69	0,60	0,96
Endeudamiento (%)	92,47	88,75	107,66	94,26	102,07	98,31
Número empleados	10	9	12	13	13	15

Fuente: SABI

Tasa de crecimiento = $(1.595.122 - 1.671.478) / 1.671.478 = -0,045681725 * 100 = -4,5682\%$

Como podemos ver en la tabla 1, la empresa ha experimentado una caída del 4,5682% en sus ventas en el 2012 respecto al año anterior.

Cuota de mercado

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa y/o \% de participación en el mercado}}{\text{Ventas del mayor competidor y/o \% participación del mayor competidor}}$$

Cuota de mercado = $1.595.122 / 311.000 = 5,129$

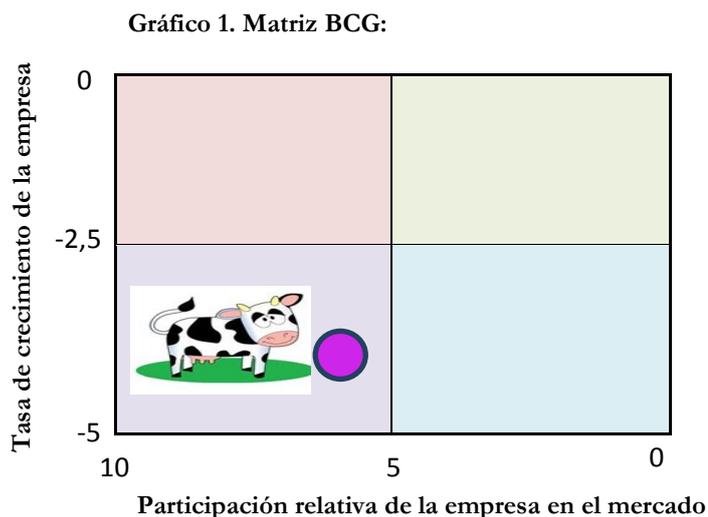
Mismo código CNAE en Navarra para analizar la competencia y la cuota de mercado:

A continuación se pueden observar en la tabla 2, los ingresos que han obtenido los competidores durante el año 2012.

Tabla 2. Competencia y cuota de mercado (Navarra):

Nombre	Código NIF	Localidad	País	Código consolidación	Ultimo año disponible	Ingresos de explotación mil EUR Út. año disp.
VIDEO AMAYA SL	B31909856	PAMPLONA/IRUÑA	ESPANA	U1	31/12/2012	311
VIDEOSONG SL	B31184518	ESTELLA/LIZARRA	ESPANA	U1	31/12/2012	22
FILMICAS DEL EGA S.L. (EXTINGUIDA)	B31763139	SAN ADRIAN	ESPANA	U1	31/12/2003	22

Fuente: SABI



Fuente: Elaboración propia después de realizar los cálculos

Por lo tanto, una vez analizados los datos de la empresa y de los competidores en Navarra referidos al año 2012 se llega a la conclusión que los productos que ofrece la empresa corresponden a la vaca, como se puede observar en el gráfico 1, es decir, se sitúan con una participación alta en el mercado (5,129) y su crecimiento es bajo ya que la tasa de crecimiento analizada anteriormente es negativa (-4,56). Se trata de productos que llevan años en el mercado establecidos. Ya ha pasado el momento clave de estos productos y aunque rinde poco volumen de ventas sigue siendo rentable y ayuda a mantener el posicionamiento de la marca en el mercado. Son productos que ya no están en su mejor momento pero son imprescindibles para la empresa, sobre todo porque no requieren una gran inversión para su desarrollo y son productos aceptados en el mercado.

Organización general de la empresa

A continuación se muestran los dos accionistas de la empresa y se presenta el organigrama actual de ambos videoclubs. (Tabla 3 y gráfico 2)

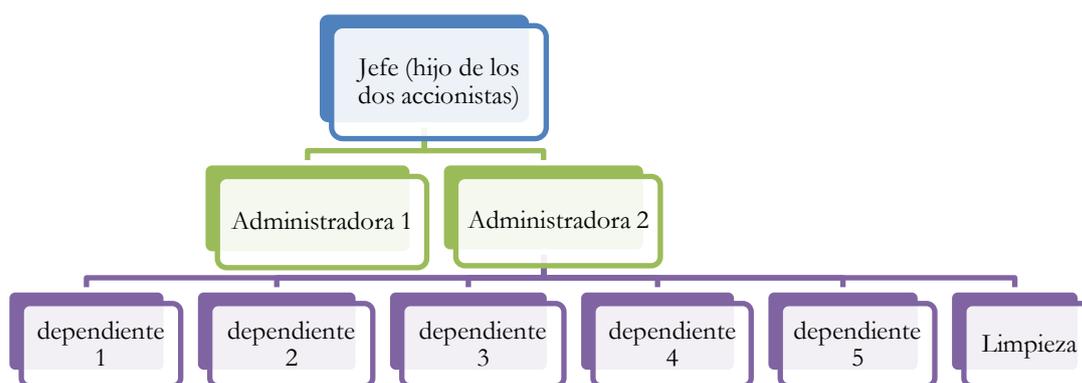
Tabla 3. Accionistas de la empresa:

Juntas y comités				
♣ = también accionista				
	Nombre	Título original de la función	Comité	Fuente
1.	♣ Sra Isabel Busto Chueca P002431607	- Administrador (desde 16/03/1998)	BoD	IN
2.	♣ Señor Policarpo Ibanez Iturri P002431608	- Administrador (desde 16/03/1998)	BoD	IN

Administración y personal				
♣ = también accionista				
	Nombre	Título original de la función	Departamento	Fuente
1.	♣ Señor Policarpo Ibanez Iturri P002431608	- Gerente (desde 26/07/2006)	OthDep	IN

Fuente: Datos SABI

Gráfico 2. Organigrama de la empresa:



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el organigrama la empresa dispone de un jefe, hijo de los propietarios, ya que se trata de una empresa Privada. También dispone de dos administradoras que realizan su jornada laboral en la oficina de Don Policarpo que se sitúa en el interior del videoclub de la calle Iturrana, ambas realizan tareas distintas pero se pueden situar al mismo nivel debido a que son el personal de la oficina.

Una de las administradoras es la encargada de librería y revistas, en cambio la otra se encarga de las películas y de los periódicos, aunque también realiza todas las tareas de administrativa (contratos laborales, gestión de nóminas, horarios etc.)

En último lugar del organigrama se encuentran los dependientes que concretamente son cinco de los que 2 trabajan en el videoclub de la avenida Bayona y los otros 3 lo hacen en el videoclub de la calle Iturrana (datos 2014), uno de estos tres dependientes realiza su jornada laboral a tiempo parcial, por horas-habitualmente fines de semana y festivos, mientras que los demás realizan su jornada laboral a tiempo completo (40 horas/semana). También se encuentra la persona encargada de la limpieza de los dos videoclubs que realiza su tarea alternando los días de la semana para poder atender a los dos establecimientos.

1.1.2. *Análisis de la estrategia comercial*

◆ **Política de PRODUCTO/SERVICIO**

Como se ha comentado anteriormente la empresa se dedica al alquiler de películas y a la venta de libros, periódicos, revistas, películas usadas, helados y también ofrece la posibilidad de recargar los teléfonos móviles.

Alquiler de películas y venta de películas usadas:



Una de las condiciones para alquilar películas en cualquiera de los dos videoclubs, es la de ser socio, ya que, si uno no lo es, no tiene la posibilidad de alquilar. Para obtener el carné de socio hay que pagar un precio, que se establece dependiendo de dónde se esté empadronado, es decir para las personas que residen en Navarra el precio de la apertura de la ficha de socio es de 5€ sin fecha de caducidad. En cambio las personas que no residen en Navarra para poderles abrir una ficha es obligatoria la fianza que está establecida en 17€ más los 5€ de apertura de ficha que son obligatorios indistintamente de la residencia. El cliente que abona la fianza (17€) dispone de dos modos para recuperarla en el momento que desee:

- Empadronándose en Navarra y presentando al establecimiento dicho empadronamiento.
- Dejando de ser socio y cerrando su ficha- en ambos casos perdería los 5€ como los residentes de Navarra ya que es el precio de apertura.

Una vez que el cliente se convierte en socio ya puede disfrutar del servicio del alquiler de películas. Dichas películas se escogen por los clientes en las caratulas originales y se ofrecen en unas caratulas blancas enumeradas para facilitar la tarea de los dependientes y para evitar errores y confusiones.

Aproximadamente un 50% del establecimiento está dedicado a ofrecer diferentes géneros de películas, por lo tanto los clientes disponen de un gran espacio para dicha elección. Además en cada película aparece una pequeña pegatina situada en la parte inferior izquierda que facilita el género (acción-1; suspense-2, drama-3, etc.) así se satisfacen mejor las necesidades de los clientes ya que si alguien desea alquilar una película de drama no tiene más que ir al pasillo de dicho género y observará todas las películas que tienen la pegatina 3 y pertenecen al género de drama.

En cuanto a las películas usadas, los clientes no tienen que ser socios para adquirirlas y se venden en sus caratulas originales. Se trata de películas que han sido alquiladas anteriormente y han sido revisadas antes de ser colocadas en la sección de venta de películas usadas. También conservan las pegatinas de los géneros.

Libros:

Otro de los productos que más espacio ocupa en el establecimiento (30%) son los libros.



Se ofrece una gran variedad de libros, tanto para los más pequeños (cuentos) como para los adultos.

Entre los libros cabe destacar que se diferencian por su posición por los pasillos del establecimiento según los temas, es decir, hay una sección de libros de cocina, otra sección con libros turísticos (guías de viaje sobretodo), sección de libros infantiles y juveniles etc. Existen libros de tapa dura, cuyo precio es superior a todos los demás y también libros de tapa blanda como pueden ser los libros de bolsillo o los libros en oferta.

Periódicos y revistas:



El 20% restante del establecimiento ofrece gran variedad de periódicos y de revistas.

Los periódicos que se ofrecen son desde regionales hasta nacionales e incluso internacionales (prensa como: Financial Times, la Gazzetta dello Sport...)

En cuanto a las revistas se agrupan también por temas para facilitar la tarea del consumidor, es decir las revistas de animales agrupan a todas aquellas que se refieren a dicho tema; las revistas de aviación están juntas en la sección de dicho nombre...

Se ofrecen también diferentes formatos de un gran número de revistas (tamaño pocket o tamaño más grande).

Recarga de teléfono móvil:



Los dos videoclubs ofrecen el servicio de recarga de saldo de teléfonos, es decir mediante una máquina el cliente realiza su recarga de saldo por sí mismo. Se trata de una máquina compatible con un elevado número de operadoras como pueden ser: Orange, Movistar, Vodafone, Móvil Happy, Yoigo etc.

También dispone de una impresora interna para poder proporcionar el ticket después de realizar cada recarga.

En la tabla se observa un resumen de los principales productos con los que comercializa la empresa en ambos videoclubs.

Tabla 4. Principales productos:

Películas	Revistas	Periódicos	Libros
Acción (1)	De animales	Diario de Noticias	Suspense
Cine suspense (2)	De corazón	Diario de Navarra	Amor
Drama (3)	De cine	País Nacional y Ed. Vasco	Terror
Cine Romántico (4)	De música, de Arte	Mundo Nacional y Vasco	Infantil
Comedia (5)	De vela	La Razón	Acción
Cine Español (7)	De salud	ABC	Aventuras
Cine de Terror (8)	De coches	La Vanguardia	Históricos y Actualidad
Cine Clásico (15)	De deportes	Económicos	Animales
Cine Bélico (11)	De motos	Diario Vasco	Gastronomía
	Del hogar	Gara, Berria	De viaje (guías turísticas) etc.
	De electrónica etc.	Deportivos (Marca, As...	

Fuente: Elaboración propia



También cabe destacar que los únicos productos de marca que se venden son los helados Häagen - Dazs y Ben & Jerry`s.

En general la empresa utiliza sus bolsas con imágenes de películas y bolsas blancas reciclables para todos los productos que ofrece, además sus bolsas son gratuitas y se adecuan dependiendo del tamaño de los productos que se venden. Actualmente no dispone de bolsas con el nombre de la empresa debido al recorte de costes que tuvo lugar hace unos dos años aproximadamente por parte de la empresa.

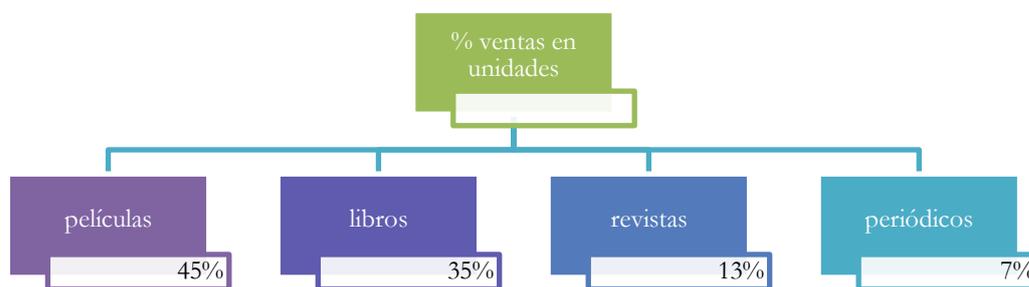
Amplitud y profundidad de la gama:

En cuanto se refiere a la amplitud de la gama de productos de la empresa se puede hablar de todas las líneas de productos que vende, es decir los productos explicados anteriormente: películas, revistas, periódicos, libros, helados etc. Como no se trata de una gran empresa no se puede hablar de una amplia gama de productos, ya que en este caso la empresa utiliza sus recursos para la compra de productos que posteriormente vende y se dedica a vender un número reducido de tipos de productos.

Aunque si se habla de la profundidad de la gama de productos de la compañía se puede destacar el amplio número de variaciones para cada producto que ofrece, como por ejemplo para el producto – libros: la empresa ofrece: libros infantiles, libros históricos, libros de suspense, libros de actualidad, libros gastronómicos, libros turísticos y muchos más.

Como puede observarse en los gráficos 3 y 4, cada producto de la empresa representa un porcentaje diferente de las ventas totales y el margen que proporciona, destacando como el producto de mayor margen a las películas, ya que una vez que se cubre su coste por cada alquiler la ganancia es 100%, seguidamente de los libros que proporcionan un 50-60% de margen.

Gráfico 3. Contribución de cada línea de producto a los resultados de la empresa:



Fuente: Elaboración propia según datos proporcionados por la empresa

Gráfico 4. Margen sobre el beneficio de los principales productos:



Fuente: Elaboración propia según datos proporcionados por la empresa

◆ Política de PRECIO

Los clientes pueden disponer de la película durante un día (eso sí, no son 24 horas exactas; se alquila un día indiferentemente de la hora y se devuelve al día siguiente antes de cerrar, por el precio de un día: 2,70€). Si dicha película no ha sido devuelta en el plazo de un día su precio sería de 5€ y a partir del tercer día su precio aumentará en un euro más al día.

El precio establecido por la empresa es un precio asequible, ya que mediante éste la empresa consigue una cuota de mercado importante, atrayendo nuevos clientes y ganando la confianza de los clientes más habituales. La empresa por lo tanto se dirige a un público objetivo de poder adquisitivo medio.

En cuanto a la fijación del precio de alquiler (2,70€/día) se trata de un precio establecido a largo plazo que no se ha modificado por la empresa en varios años, ya que mediante esta política general de precios la empresa toma una decisión estratégica con la que pretende lograr sus objetivos que principalmente son fidelizar clientes y atraer nuevos clientes para así poder continuar obteniendo beneficios.

Actualmente la empresa utiliza promociones a la hora de ofrecer su principal servicio (alquiler de películas) ya que ofrece a sus clientes la posibilidad de alquilar 2 películas por el precio de 1 (2x1) siempre y cuando este alquiler se produzca de lunes a jueves (inclusive), lo que intenta hacer mediante dichas promociones es atraer a los clientes a alquilar películas durante los días laborales ya que habitualmente son los días que menos rentabilidad ofrecen a la empresa.

En cuanto al precio de revistas y periódicos la empresa se adapta a los precios establecidos legalmente, con lo cual no se basa en ninguna estrategia y obtiene un margen. Éstos precios se sitúan entre 1,30€ y 2,80€ en el caso de los periódicos y las revistas que se venden tienen un precio que habitualmente se sitúa entre 1,30€ y 5,95€.

También acepta los precios establecidos por sus distribuidores de helados y se ciñe a las ofertas ofrecidas por éstos y no puede modificar el precio que habitualmente es de 5.99€ para los helados de Ben & Jerry`s y 6,45€ para los de Häagen – Dazs.

En cambio cuando se trata de venta de libros la empresa utiliza una estrategia psicológica de precios impares con redondeo a la baja para que el consumidor perciba el precio del producto como más económico de lo que realmente es. Siempre cumpliendo con el margen legal establecido para la venta de libros. (Habitualmente se sitúa en 50-60%). Y los precios de los libros depende de si se trata de libros en oferta que entonces este precio puede ser de

2,99€, 5,95€ o 6,95€; libros de bolsillo que su precio se sitúa entre 7,95€ y 12€; o los libros en formato Tapa Dura (que suelen ser los más novedosos) su precio puede llegar a costar desde los 18,95€ hasta los 35€ habitualmente.

Por último para la venta de películas usadas hasta hace un año la empresa aplicaba descuentos por cantidad, es decir, al comprar una película su precio era de 6€, al comprar 2 el precio se situaba en 5€/unidad y finalmente por la compra de 3 películas o más su precio era de 4€/unidad. Así se aumentaba la cantidad de venta de películas usadas.

Actualmente el descuento de películas usadas es mayor (3€/unidad indistintamente de la cantidad comprada), esto provoca un mayor número de ventas y así la empresa consigue una mayor rotación del producto.

Hablando de los beneficios y los márgenes que la empresa obtiene de sus productos con la venta se pueden agrupar según:

- ✓ Venta de revistas: 15-20% aproximadamente de margen.
- ✓ Venta de periódicos: 10% aproximadamente de margen.
- ✓ Venta de libros: 50-60% de margen sobre el precio de coste.

Finalmente hablando de las películas de alquiler para obtener beneficios lo que realmente realiza la empresa es calcular cuantas veces debe ser alquilada una película para que se amortice el coste de ésta y empiece a producir beneficios, es decir las películas que han costado 27€ deben ser alquiladas como mínimo 10 veces para que produzcan beneficios posteriormente.

◆ DISTRIBUCION

La estrategia de distribución que la empresa utiliza es mediante un canal directo de distribución de sus productos, ya que sus proveedores le proporcionan los productos y es la empresa la que los sitúa en el mercado para el consumidor final.

La estrategia más concreta es la de Push o también llamada empuje, es decir la empresa vende sus productos realizando esfuerzos de promoción para incitar la compra de los productos por parte de los consumidores finales.

La empresa sólo vende sus productos en los dos establecimientos que tiene a su disposición ya que no realiza venta online.

Don Policarpo es un establecimiento comercial que ofrece un nivel completo de servicio, es decir, ofrece la posibilidad a sus clientes desde la realización de un pedido (por parte del personal cualificado) hasta la garantía después de la entrega del producto, es decir, ofrece la posibilidad de cambios y reparaciones de los productos.

○ **Horarios de Atención al Público**

La empresa dispone de un horario amplio para poder satisfacer mejor a sus clientes, dichos horarios son:

Videoclub de la Avda. Bayona de lunes a jueves de 9.00h-14.30h y de 16:30h-21:30h

Viernes, sábado y domingo desde las 9:00h-22:30h

Videoclub de la calle Iturrama de lunes a Jueves de 9:00h-21.30

Viernes, sábado y domingo desde las 9:00h-22:30h

Actualmente uno de los videoclubs cierra al mediodía y el otro no, esto se debe a que la empresa observó los puntos muertos de su establecimiento y decidió reducir el horario ya que mediante esta reducción se recortaron gastos. Ambos videoclubs trabajan 365 días al año.

○ **Proveedores y sus condiciones**

Los proveedores con los que trabaja la empresa ofrecen calidad de los productos y unas buenas condiciones económicas.

Los pedidos se realizan mediante fax o teléfono ya que así se evitan confusiones y posibles errores.

Uno de los distribuidores más importantes de la empresa es **BERALAN** empresa referente en la distribución de prensa y publicaciones en el País Vasco, Navarra, Cantabria y La Rioja. Esta empresa se encarga de suministrar diariamente la prensa y algunas revistas a los dos establecimientos de Don Policarpo. Los productos llegan en furgonetas y coches comerciales, es un proveedor cercano. Los pedidos llegan habitualmente en 5-7 días.

Tabla 5. Datos de Beralan:

Personas empleadas	124
Instalaciones	13.500 m ²
Puntos de Venta	3.200
Días de servicio al año	362 (lunes a domingo)
Rutas	250
Kilómetros diarios	31.000
Población abastecida	3.800.000 (90%)

Fuente: <http://www.beralan.com/web/php/index.php>

Tabla 6. Servicios centrales de Beralan:



NAVARRA	
Delegación	Burgos
Dirección	
	Pol. Talluntxe II Calle O, Nº 13 31192 TAJONAR (NAVARRA)
Teléfono	
	948 31 65 88
Fax	
	948 31 80 85
email	
	webnavarra@beralan.com

La empresa de Beralan ofrece a sus clientes diferentes servicios y productos de los que cabe destacar: horarios de llegada de las mercancías, albaranes de devolución, incidencias de recepción, garantías de productos...

Fuente: <http://www.beralan.com/web/php/index.php>

Otro proveedor de la empresa es **DISTRIPRESS LOGISTICA S.L** que se sitúa en Huarte, se dedica a la distribución de periódicos, revistas y otros artículos para quioscos y puntos de venta de prensa.

Su reparto de productos (sobre todo periódicos) se produce diariamente y es un distribuidor que también ofrece calidad y buenas condiciones económicas.

Los pedidos a dicho proveedor se realizan por teléfono y suele respetar sus fechas cortas de entrega, ya que los productos tardan de 2-4 días en llegar al punto de venta.

Un tercer proveedor de periódicos de la empresa es la **distribuidora del Diario de Navarra** ya que ellos mismos se encargan mediante furgonetas propias a abastecer todos los puntos de venta que se encargan en vender su producto (el Diario de Navarra), su reparto es diario y los pedidos tardan poco tiempo en llegar al punto de venta (1 día habitualmente). (Al no ser que se trate de reposición de periódicos que suele llegar el pedido al cabo de 1 o 2 horas).

Los pedidos se realizan por teléfono y así la empresa consigue evitar confusiones.

El proveedor que distribuye los helados de ambos establecimientos es **FRILAC** que es un especialista de productos helados, congelados y refrigerados a la restauración.



Los establecimientos emiten un pedido cada lunes por medio de un fax para solicitar los helados deseados y en un plazo de 2-3 días el proveedor hace llegar la mercancía al establecimiento.

Su comercial es el que se encarga de colocar los helados y de informar a los trabajadores cuando existen promociones de los helados. También dicho comercial suele revisar las fechas de caducidad para llevar un control de sus productos.

Otro proveedor con el que trabajan los dos establecimientos es **SGEL**.



Especialista en la distribución de publicaciones, tanto prensa nacional como internacional, desde revistas hasta coleccionables, incluso publicaciones especializadas. Dicho proveedor proporciona múltiples servicios que generan un valor añadido a la distribución. Cubre todo el territorio nacional, alcanzando la máxima cobertura de puntos de venta del mercado.



Los productos que principalmente distribuye este proveedor a la empresa son libros y revistas.

Un equipo comercial propio es el que acude habitualmente a los establecimientos para atender directamente a sus clientes, así la empresa tiene establecida desde más de 10 años una relación fiel con sus comerciales y se aprovecha de las buenas condiciones.

Algunos de los servicios que ofrece este proveedor a sus clientes son:

- ✓ Realizar pedidos online
- ✓ Consultar novedades y lanzamientos de sus productos
- ✓ Verificar la disponibilidad de diferentes títulos
- ✓ Realizar un seguimiento activo de una cuenta
- ✓ Acceder al catálogo de los editores

También la empresa dispone de varios (5 ó 6) escritores que actualmente cuentan como proveedores de sus propios libros ya que los dejan en depósito, es decir, para potenciar la venta de estos libros novedosos habitualmente escritos por autores regionales, lo que hace la empresa es depositar los libros en sus dos establecimientos y esperar que sean vendidos, una vez que han sido vendidos se le proporciona un 30% de beneficio sobre el precio al escritor y los libros que no han sido vendidos se devuelven a su propietario, así la empresa se asegura de no entrar en costes innecesarios por productos que no sabe si va a vender. En caso de venta total, se solicita una reposición de libros, con un tiempo de llegada entre 2-4 días.



Intermediarios:

Son las empresas que proporcionan las películas a la empresa y se trata de intermediarios debido a que ellos proporcionan los productos desde los mayoristas a las empresas más pequeñas: “Divisa Home Video” y “Francisco Distribuidora S.L”

Ofrecen mensualmente un catálogo a la empresa para que pueda elegir las películas que desea y las unidades que prevea como necesarias. Ambos intermediarios se encargan de proporcionar los productos hasta el punto de venta en vehículos propios y en un plazo nunca superior a 1 semana.



Así los clientes pueden disponer de todas las novedades del mercado que se estrenan semanalmente y llegan al punto de venta habitualmente cada martes.

○ **Marketing en el punto de venta, merchandising**

Este marketing en el punto de venta pasa por una gran dosis de creatividad e innovación para atraer la atención de los clientes en un entorno en el que existen multitud de estímulos. Por lo tanto las animaciones que se realizan en el punto de venta han experimentado una evolución positiva mejorando el principal objetivo de generar un vínculo con la empresa para que tenga un retorno más allá del impacto momentáneo, buscando la interacción con el cliente: que pueda tocar, ver los productos y servicios para que los recuerde y asocie a una experiencia.

Además se busca la relación a largo plazo con el cliente.

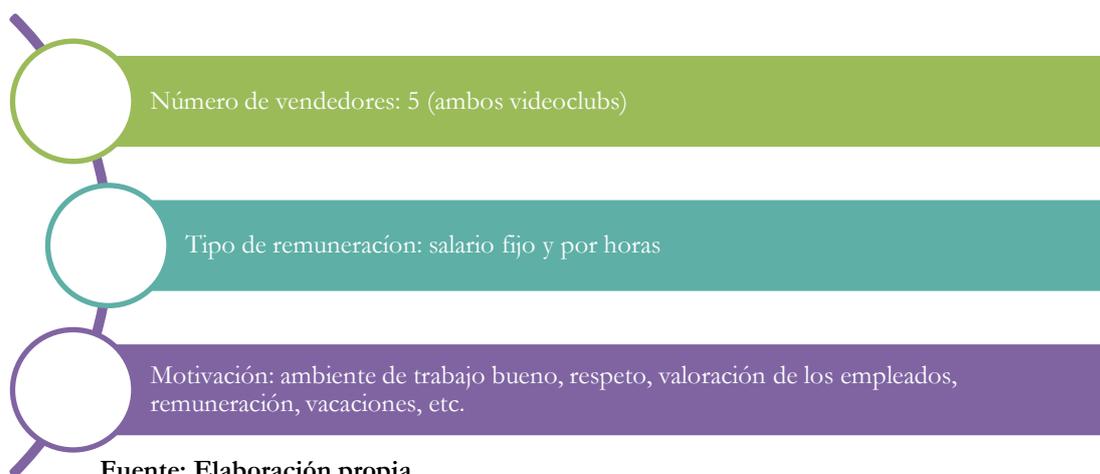
Una de las ventajas del punto de venta frente a otros medios es que permite mejoras e innovaciones para crear nuevas propuestas de ambientación.

Se trata de acercar y personalizar el producto para los potenciales clientes para generar la necesidad de su uso.

En la práctica para mejorar dicha ambientación la empresa utiliza la música en el punto de venta para provocar estímulos positivos por parte de los clientes, debido a que muchos disfrutan de la música mientras eligen la película.

También en muchas ocasiones se reproducen películas en el propio establecimiento para estimular el alquiler de éstas.

Gráfico 5. Fuerza de ventas:



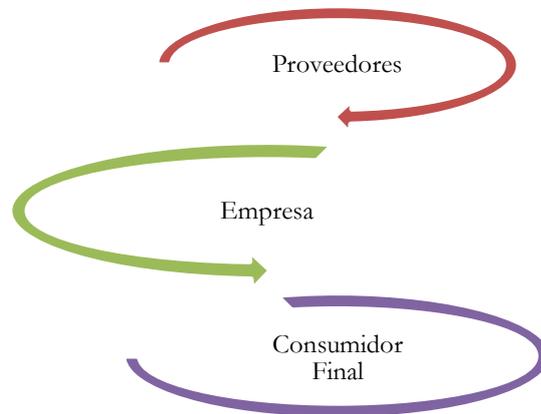
Fuente: Elaboración propia

Actualmente la empresa cuenta con 5 vendedores, que como se ha explicado anteriormente dos de los cuales realizan su jornada laboral en el videoclub de la avenida Bayona y los otros tres la realizan en el videoclub de la calle Iturrama.

Uno de estos tres vendedores trabaja a tiempo parcial (fines de semana y festivos-habitualmente) recibiendo un salario por hora trabajada, (8,30€/h) y los demás empleados reciben un salario fijo que oscila entre 1100-1300€ con dos pagas extras al año, dependiendo de las tareas que realice cada uno de ellos (pedidos, reclamaciones de productos...) puede obtener un suplemento a su salario.

Las principales motivaciones de los trabajadores son: el ambiente de trabajo debido a que se trata de un ambiente amistoso y cálido; respeto por parte de los niveles más elevados de la organización (oficina, jefe); valoración de los empleados; la remuneración y sobre todo los días de vacaciones, ya que al tratarse de un trabajo en el que se abren los establecimientos 365 días al año corresponden 45 días de vacaciones por cada año trabajado a cada uno de los empleados.

Gráfico 6. Sistema vertical de marketing:



Fuente: Elaboración propia

○ **Proceso de venta:**

Para hacer posible el proceso de venta el cliente en primer lugar debe acudir al establecimiento ya que la empresa no realiza venta online ni tampoco tiene actualizada su página web para que los clientes puedan elegir el producto, el segundo paso es elegir el producto deseado y en último lugar proceder a la gestión de cobro que se puede realizar en efectivo o por pago con tarjeta si la compra supera el límite establecido que se sitúa en 6€.

Gráfico 7. Resumen Proceso de Venta:



Fuente: Elaboración propia

◆ COMUNICACIÓN

Se observa en cada uno de los establecimientos un gran rotulo diseñado con el nombre de la empresa y con luces y focos grandes en la parte superior para su iluminación.



También el logotipo de la empresa está presente tanto en los sellos para las facturas como en cada una de las caratulas blancas que se dan a cada cliente que alquila una película.

El vestuario de los trabajadores es homogéneo presentando el logotipo y nombre de la empresa.

Otra forma que puede llegar a realizar de comunicación es mediante el formato de sus bolsas, es decir, se trata de unas bolsas gratuitas que se ofrecen a los clientes y dichas bolsas presentan diferentes películas que se estrenan cada mes y mediante esta manera la empresa ha observado que tiene un efecto muy positivo por parte de sus consumidores, ya que ha habido ocasiones en las que los clientes han preguntado sobre películas que han salido en las bolsa. Por lo que éstas se convierten en un elemento de comunicación muy eficaz y muy útil.

También dispone de una revista gratuita que se edita cada mes por su proveedor de películas, donde los clientes pueden consultar todas las películas que se van a estrenar dicho mes.

Aunque por otro lado la empresa no hace publicidad en televisión, radio, vallas ni en medios escritos.

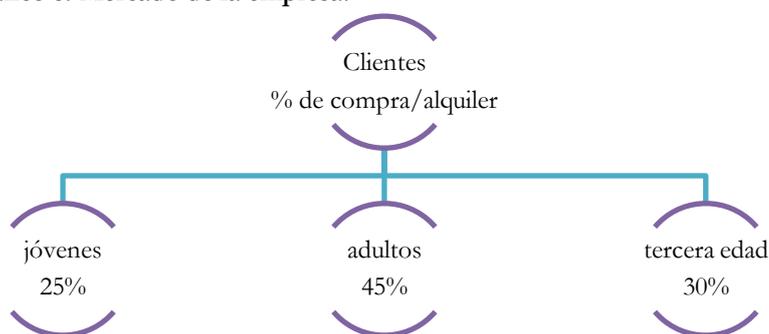
Eso sí en cuanto al Merchandising se puede observar que en los establecimientos se colocan cerca de los mostradores posters de películas recientes (que se cambian cada semana), con esto la empresa consigue que sus clientes puedan observar las novedades y escojan con más facilidad sus productos.

Por lo tanto el punto más fuerte de comunicación que tiene la empresa es el propio punto de venta ya que es allí donde realiza todas las acciones de comunicación, debido a que su página web de la empresa esta desactualizada y los clientes no pueden consultar nada más que el teléfono de contacto en ella.

1.1.3 Análisis de mercado

El mercado actual de ambos establecimientos abarca clientes de todas las edades y ambos sexos, que se pueden agrupar en tres segmentos para facilitar el análisis.

Gráfico 8. Mercado de la empresa:



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico 8, elaborado por datos aportados de la propia empresa el segmento que más productos compra es el de adultos que llegan hasta un 45% aproximadamente.

En cuanto la cantidad de productos que compra cada cliente según información aportada también por la empresa es de unos 3-4 productos de media, es decir hay clientes que compran 6-7 revistas y otros que simplemente alquilan una película.

Dichos clientes proceden principalmente de la ciudad de Pamplona y sus alrededores, ya que sólo el 2% de los clientes registrados como socios en el videoclub provienen de zonas más alejadas como Elizondo, Logroño, Tudela, etc. Y un 10% aproximadamente son clientes que no residen en Navarra y han pagado la fianza para la apertura de la ficha de socio.

De éstos la empresa cuenta con un elevado número de clientes fijos (más del 75%) de los que sólo un 5% dispone de un precio especial a la hora de alquilar películas, ya que se trata

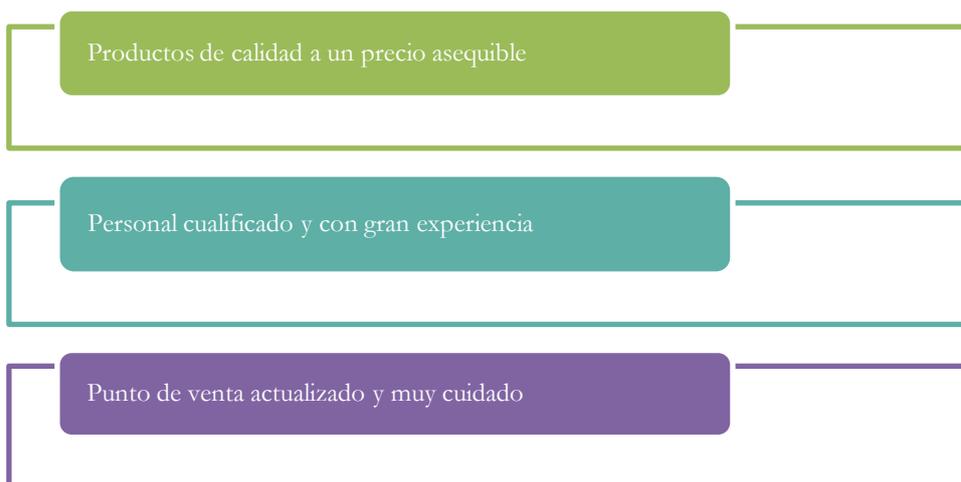
de familiares de la empresa o de clientes muy fieles a lo largo de la vida de la empresa (1,70€/día en lugar de 2,70€/día). La empresa considera que un cliente es fiel si alquila como mínimo 2 o 3 veces por semana. Se ha perdido sólo un pequeño porcentaje de ellos debido a la situación económica actual de paro y crisis.

1.1.4 *Análisis del posicionamiento*

La empresa quiere proyectar una imagen de un videoclub actualizado y con mucha variedad de gustos cinematográficos en el que sus clientes pueden disfrutar de películas muy novedosas y pueden obtener otros productos de ocio como pueden ser las revistas o los libros puestos a su disposición. Este posicionamiento lo consigue mediante su personal cualificado y con gran experiencia.

También mediante la calidad de sus productos, dirigiendo sus esfuerzos para que el cliente perciba dicha calidad y mediante el precio que es una variable importante ya que influye de forma directa en el posicionamiento de dicho producto y en la forma en la que será percibido.

Gráfico 9. Puntos clave para el posicionamiento de la empresa:



Fuente: Elaboración propia

○ **Relaciones con otras empresas**

Las únicas relaciones que tiene establecidas la empresa son las relaciones con sus proveedores, es decir, ambos apuestan por una relación buena para poder proporcionar calidad y servicio al consumidor final. Mutuamente se benefician de una capacidad para crear un valor agregado a sus respectivas identidades empresariales.

Es importante destacar que la empresa tiene dependencia con su proveedor de periódicos (Beralan) y su intermediario (Divisa Home Video) debido a que se trata de dos empresas que cubren una gran cuota de mercado en el sector en el que operan y tienen gran poder de negociación. Suelen firmar contratos con la empresa que no son inferiores a 5 años, estas cláusulas provocan cierta dependencia para la empresa. Son proveedores e intermediarios que aportan un gran volumen de productos con los que comercializa la empresa.

1.2 Análisis situación externa de la empresa

A continuación se realizará un análisis del entorno de la empresa, es decir, va a ser algo externo que la empresa no puede controlar, el estudio se realizara a Nivel Nacional y posteriormente se podrán especificar algunos datos más centrados en la Comunidad incluso en la ciudad en la que se encuentra el negocio, Pamplona, debido a que aproximadamente el 85-90% de los clientes de la empresa proceden de dicha ciudad.

1.2.1 Análisis del Macroentorno

Entorno demográfico

Según el Instituto Nacional de Estadística y algunos datos extraídos del anuario estadístico de España 2013 podemos afirmar que a nivel Nacional se ha experimentado un aumento de la población de un 14,61%, llegando a estar formada dicha población por 46.815.916 personas.

Este crecimiento puede deberse a varias razones aunque una de las más destacadas es la llegada de población extranjera que se sitúa con una cifra de 6.307.277 personas.

En cambio si nos referimos a la Comunidad Foral de Navarra la cifra de su población se sitúa en 640.129 personas de las cuales 145.921 se encuentran entre 40 y 54 años y 65.323 personas pertenecen a la población extranjera.

Los cambios que ha experimentado la población se deben también a la tasa de natalidad y mortalidad.

- ✓ El número de nacimientos se ha reducido en un 6,2% y la mortalidad ha descendido un 6,1% en el primer semestre de 2013 respecto del mismo periodo del año anterior.

Tabla 7. Resultados por comunidades autónomas:

Resultados definitivos 2012. Nacimientos, defunciones, matrimonios y Saldo vegetativo. Por comunidades autónomas

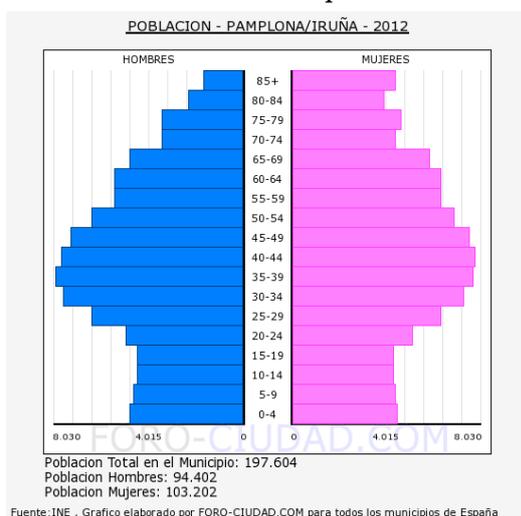
	Nacimientos	Defunciones	Saldo vegetativo	Matrimonios
Total Nacional	454.648	402.950	51.698	168.556
Andalucía	86.375	68.361	18.014	29.622
Aragón	11.980	13.724	-1.744	4.716
Asturias, Principado de	7.622	13.151	-5.529	4.012
Baleares, Illes	11.002	8.068	2.934	4.031
Canarias	17.201	14.081	3.120	5.899
Cantabria	5.064	5.812	-748	2.349
Castilla y León	19.046	28.259	-9.213	8.214
Castilla-La Mancha	20.382	19.051	1.331	7.492
Cataluña	77.438	62.977	14.461	27.358
Comunitat Valenciana	47.574	42.303	5.271	17.284
Extremadura	9.423	11.347	-1.924	3.694
Galicia	21.089	30.871	-9.782	9.505
Madrid, Comunidad de	69.374	42.799	26.575	25.200
Murcia, Región de	16.682	10.680	6.002	4.957
Navarra, Comunidad Foral de	6.731	5.376	1.355	2.263
Pais Vasco	20.533	20.281	252	8.063
Rioja, La	3.188	3.023	165	1.133
Ceuta	1.128	487	641	409
Melilla	1.516	471	1.045	381
Extranjero	1.300	1.828	-528	1.974

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Otra razón para el crecimiento de la población a nivel nacional es el cambio que ha experimentado la esperanza de vida que actualmente se sitúa en 82,4 años.

Ambos establecimientos de la empresa se encuentran en Pamplona, capital de la Comunidad Foral de Navarra que actualmente presenta unos 197.604 habitantes que como se observa en la pirámide poblacional 94.402 son hombres y 103.202 mujeres, también se observa que la edad que más predomina en el Municipio de Pamplona es entre 30-60 años.

Gráfico 10. Población Pamplona:

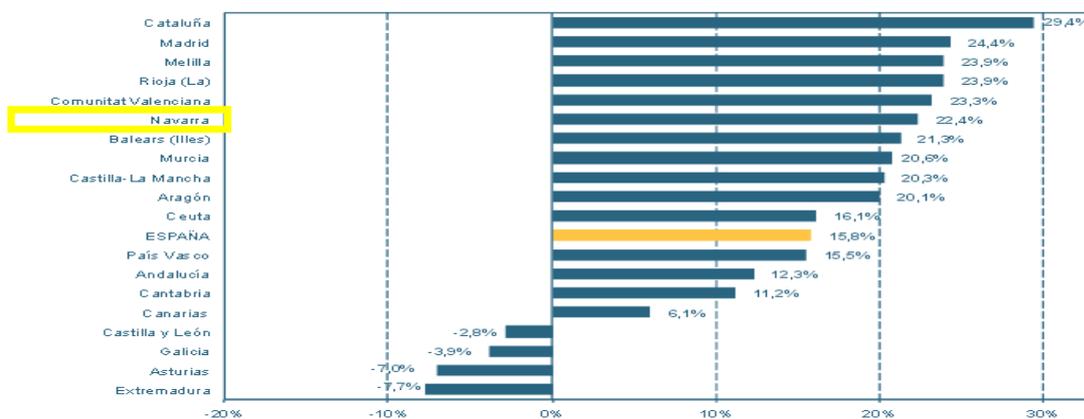


Estos datos pueden servir para el análisis de cómo le afectan todas estas variaciones a la empresa. Ya que según datos proporcionados por la propia empresa el porcentaje de población extranjera que visita el punto de venta ha aumentado en un 10%, lo que seguramente se debe al aumento de la población extranjera que se ha experimentado a nivel nacional.

Otro punto destacable que tiene relación con la empresa es que en el Municipio de Pamplona predomina la edad que más compras realiza en ambos establecimientos, es decir como se ha señalado anteriormente el 45% de los compradores de productos que proporciona la empresa corresponden a este segmento de edad (30-60 años)

Otro aspecto demográfico importante de la población de Navarra es el nivel de enseñanza que según el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte ha experimentado variaciones positivas en los últimos años.

Gráfico 11. Variaciones del nivel de enseñanza por Comunidades autónomas: Porcentaje de variación del alumnado en EE. Régimen General no universitarias entre los cursos 2001-2002 y 2011-2012 por comunidad autónoma



Fuente: mecd.gob.es

Como se puede observar en el gráfico 11 de la parte superior Navarra se sitúa en sexto puesto de las Comunidades Autónomas que más han variado (22,4%) a lo largo de los diez últimos años en el tema de enseñanza, lo cual es un aspecto positivo para las empresas que se dedican al ocio como es en este caso la empresa del análisis debido a que con un mayor nivel cultural y de enseñanza de la población la empresa puede aumentar sus posibilidades de vender productos como libros, revistas culturales, etc. Es decir se han experimentado aspectos demográficos muy positivos de la población tanto a nivel nacional como a nivel local que potencian el consumo del ocio y pueden llegar a beneficiar a dichas empresas.

Entorno económico

Según datos que ha publicado el Diario de Navarra del primer trimestre de 2012, cabe destacar que Navarra es la región donde más sube el paro con 50.300 desempleados, un 20,52% más que en el mismo periodo que el año pasado.

Información actualizada en el mes de abril del 2012.

Según la encuesta de Población Activa (EPA), la tasa de desempleo en la Comunidad foral es de 16,34%, es decir esto apunta a que el total de ocupados es de 257.300 y la tasa de la actividad del 59,79%.

Estas cifras son casi tres veces superiores al aumento del paro de la media nacional, donde se situó en un 6,94%, es decir, se registraron 365.000 nuevas personas sin empleo llegando a un número total de 5.639.500 personas.

A nivel nacional la tasa de paro subió 1,59 puntos y se situó en el 24,44% de la población activa.

Gráfico 12. Número de parados y tasa de paro a Nivel Nacional:



Fuente: INE/El País

Según datos del Banco Central Europeo en la Zona Euro ha bajado el tipo de interés desde los 0.50 % hasta los 0.25% este decrecimiento puede tener como consecuencias mejoras de la economía e incrementos de exportación.

Si se hace referencia al Índice de Precios al Consumo (IPC) según datos del Instituto Nacional de Estadística, Navarra presenta un índice de 102,5 lo que representa un 0,4% menos con respecto al año anterior (2012).

Cabe señalar la moderación de los grupos de ocio y cultura cuya tasa ha disminuido cinco décimas, hasta el -1,2%, este es un punto del entorno económico que afecta bastante a la empresa del análisis ya que el alquiler de películas y el resto de productos que se venden pertenecen al ocio y cultura.

Tabla 8. Evolución de la cifra de espectadores Total:

Cultura y ocio						
Cinematografía						
Espectadores por CCAA, indicador, nacionalidad del largometraje y periodo.						
Unidades: valor absoluto en millones de espectadores						
	Asistencia media por habitante					
	Total					
		2008	2009	2010	2011	2012
Total		2,4	2,4	2,2	2,1	2,0

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Tabla 9. Evolución de la cifra de espectadores en Navarra:

Cultura y ocio						
Cinematografía						
Espectadores por CCAA, indicador, nacionalidad del largometraje y periodo.						
Unidades: valor absoluto en millones de espectadores						
	Asistencia media por habitante					
	Total					
		2008	2009	2010	2011	2012
Navarra, Comunidad Foral de		2,5	2,5	2,3	2,1	2,2

Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Como se puede observar en las tablas 8 y 9 superiores, Navarra ha mantenido bastante estable su cifra de espectadores cinematográficos a lo largo de los años y se sitúa con una cifra elevada, ya que incluso supera la cifra de espectadores total a nivel Nacional, es decir aunque las cifras han experimentado una leve bajada, los habitantes de Navarra acuden al cine de una forma importante.

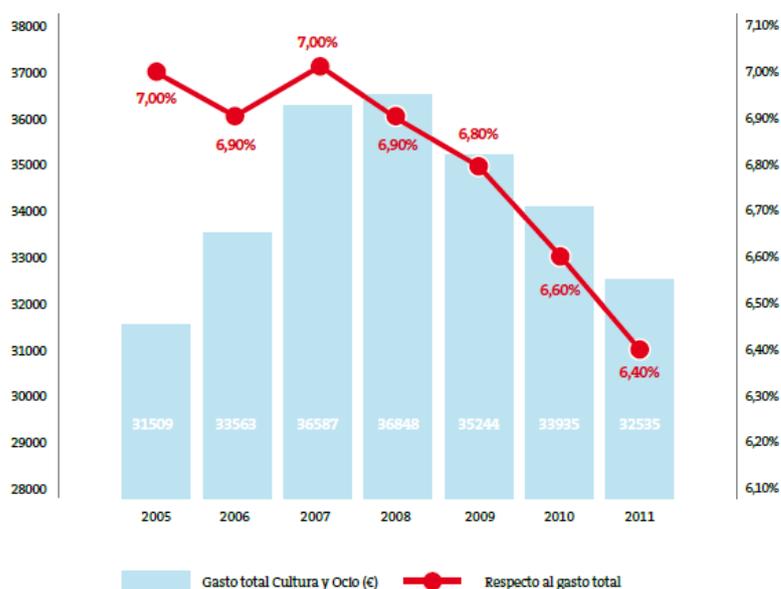
Por otro lado hay que destacar un aspecto importante del entorno económico y que más fuertemente afecta al sector del ocio: el dinero que se gasta la población en dicho ocio y la evolución de esta cifra a lo largo de los años:

Tabla 10. Gasto en Ocio, Cultura y Espectáculos. Total, medio, por hogar y medio por persona 2005-2011:

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Gasto Ocio, Cultura y Espectáculos [€ Millones]	31.509	33.563	36.587	36.848	35.244	33.935	32.535
Gasto Ocio y Cultura / Gasto Total [%]	7,00%	6,90%	7,00%	6,90%	6,80%	6,60%	6,40%
Gasto Ocio, Cultura y Espectáculos [% Crecimiento]	9,20%	6,50%	9,00%	0,70%	-4,40%	-3,70%	-4,13%
Gasto medio por hogar [€]	2.120	2.117	2.247	2.201	2.065	1.976	1.876
Gasto medio por hogar [% Crecimiento]	6,70%	-0,10%	6,10%	-2,00%	-6,20%	-4,30%	-5,06%
Gasto medio por persona [€]	731	766	820	813	772	741	709
Gasto medio por persona [% Crecimiento]	7,30%	4,80%	7,00%	-0,90%	-5,00%	-4,00%	-4,32%
Gasto medio por persona activa * [€]	1.509	1.555	1.649	1.613	1.530	1.470	ND
Gasto medio por persona activa [% Crecimiento]	5,60%	3,10%	6,00%	-2,2%	-5,1%	-3,90%	ND

Fuente: EAE Business School elaborado a partir de datos procedentes del INE

Gráfico 13. Evolución del gasto en Ocio, Cultura y Espectáculos en España 2005-2011:



Fuente: EAE Business School elaborado a partir de datos procedentes del INE

Como se puede observar tanto en la tabla número 10 como en el gráfico 13, la evolución de la cifra de gasto en ocio, cultura y espectáculos en España en los últimos años (2005-2011) ha experimentado un descenso importante, ya que el gasto medio por persona experimenta un crecimiento negativo para el 2011 (-4,32%), lo cual significa que las personas cada vez dedican un rango menor de euros para el ocio en general. Esto es un punto negativo para la empresa ya que puede perjudicar su volumen de ventas.

En cuanto al poder adquisitivo de la población, según una noticia publicada en la prensa (ECONOMIA.ELPAIS.com) experimentará una bajada importante que se debe principalmente a la subida de los precios de servicios básicos como son la luz y transporte, los impuestos y las tasas por encima de la inflación. Esto provoca una pérdida generalizada del poder adquisitivo de familias y también perjudica a la empresa del análisis y a todos los sectores en general.

Entorno tecnológico

Es un aspecto fundamental a la hora de analizar los aspectos externos de la empresa, ya que tiene un efecto sobre la actividad empresarial. Mediante nuevos productos, nuevas máquinas, nuevos materiales... la empresa puede aumentar sus beneficios.

Cabe destacar los productos tecnológicos como pueden ser los libros electrónicos y los aparatos BLU-RAY ya que tienen una estrecha relación con la empresa del análisis anterior.

Se trata de dos avances tecnológicos que en un caso “perjudican” a la empresa, es decir los libros electrónicos, ya que ambos establecimientos se dedican a la venta de libros tradicionales, por lo que el libro electrónico afecta a la venta de libros en general para todos los establecimientos que se dediquen a su venta. Por lo tanto la aparición de los libros electrónicos ha supuesto una bajada de las ventas en general de los establecimientos que se dedican a vender libros en papel.

En el otro caso el avance de los aparatos reproductores de películas “beneficia” a la empresa, es decir, con el aparato BLU-RAY los videoclubs pueden proporcionar películas en formato de alta calidad que sus clientes podrán disfrutar sólo en estos aparatos o en la Play Station 3, ya que se trata de un formato incompatible con los aparatos reproductores de DVDs. Por lo tanto es una innovación tecnológica del producto que beneficia el servicio que proporciona la empresa del análisis que es el alquiler de películas.



Otro aspecto muy importante de los avances tecnológicos y que perjudica gravemente a la empresa del análisis son las descargas de películas por Internet. Debido a los avances de nuevas tecnologías que cada vez proporcionan más servicios a los consumidores se ha desarrollado a una velocidad muy grande el mundo de Internet. Este hecho perjudica gravemente a la empresa ya que ha perdido un importante porcentaje de clientes que ya no alquilan las películas en el videoclub sino que prefieren descargarlas y verlas gratuitamente.

Por lo tanto la principal ventaja que presentan las descargas de películas por Internet es que son gratuitas, por lo tanto la empresa centra sus esfuerzos en proporcionar calidad con películas originales (no descargadas ni pirateadas) para hacer frente a estos avances tecnológicos.

Según diferentes estudios realizados se puede destacar uno que proporciona *lainformación.com* en el que se habla de unos porcentajes muy altos de descargas ilegales, que durante el año 2013 han experimentado aumentos respecto a años anteriores, es decir en dicho año el 43% de la población española realizaba descargas de películas lo que supone 720 millones de descargas ilegales; y un 21% realizaba descargas de libros lo que supone 302 descargas ilícitas.

Aunque también es verdad que el Estado intenta controlar estas descargas ilegales estableciendo abonos mensuales para algunas páginas web y procediendo a la desactivación de otras páginas, pero es una tarea difícil ya que cada día aparecen más y más modos de realizar una descarga ilegal (a través de un Smartphone, una Tablet, un Ordenador etc.)

Entorno político-legal

Según el Boletín Oficial del Estado (BOE), publicado el 21 de diciembre de 2013 la reforma laboral que se introdujo inicialmente el 10 de febrero de dicho año ha sido una medida urgente establecida para reformar el mercado laboral, ha favorecido la adopción de medidas de flexibilidad interna por las empresas, es un aspecto positivo para los pequeños empresarios y en este caso para la empresa del análisis ya que se proporcionan más facilidades a los pequeños empresarios cuando se trata de la hora de despedir empleados, es decir éstos ya no suponen grandes costes de indemnizaciones como lo eran antes de la reforma. Este aspecto es positivo a la hora de recuperar la competitividad de la economía, ya que se potencia la contratación y elección de personal que se ajusta mejor a la empresa y su modelo de negocio.

Entorno socio-cultural

Los cambios más perceptibles a lo largo de los últimos años han sido:

- ✓ La incorporación de la mujer al trabajo.
- ✓ Consumidor más culto, más informado.
- ✓ Menor tiempo dedicado al ocio (en buena medida por la crisis)

En cuanto al primer punto sí, podría llegar a afectar a la empresa, debido a que con la incorporación de la mujer al mundo laboral no dispondría de tanto tiempo de ocio para alquilar las películas de la empresa.

En referencia al segundo punto, con un consumidor cada vez más informado y culto las empresas deben prepararse a los conocimientos exigidos por dicho consumidor, es decir, adecuarse a su nivel para poder satisfacer sus necesidades de mejor manera. Puede ser un aspecto beneficioso para la empresa a la hora de vender sus productos.

En último lugar se encuentra la situación actual de que las personas dedican menos tiempo al ocio, y dedican más tiempo a estar en casa, en este caso esto puede llegar a beneficiar a la empresa ya que muchos consumidores alquilarían películas para disfrutar de éstas en sus hogares en lugar de trasladarse al cine u otro lugar de ocio. Además la comparación de los precios de cine (actualmente de unos 7,90€ en Pamplona) y los precios de alquiler (2,70€/día) benefician a la empresa.

1.2.2 Análisis del Mercado

Mercado de referencia y mercado relevante

En este apartado se analizará el grupo de clientes a los que satisface la empresa, es decir, las funciones o necesidades del cliente y las tecnologías que se utilizan para satisfacer dichas necesidades.

Tabla 11. Mercado de películas

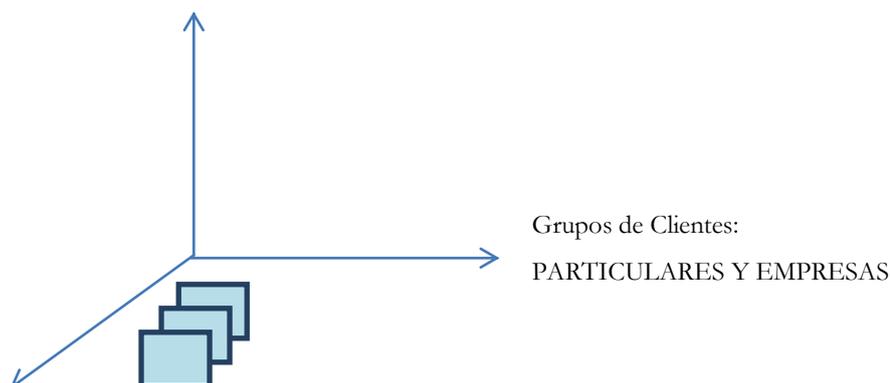
Función	Grupos de compradores	Tecnologías
Entretener	Particulares	Compra
	Empresas	Descarga
		Alquiler
		Cine

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Dimensiones del mercado de referencia:

Funciones o necesidades que se satisfacen:

ENTRETENIMIENTO



Tecnologías:

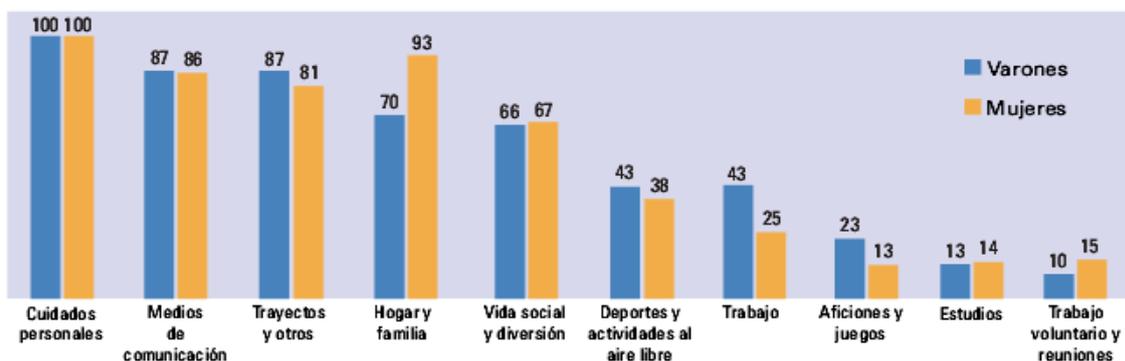
COMPRA, DESCARGA, ALQUILER Y CINE

Fuente: Elaboración propia

Para analizar mejor este apartado se ha analizado una encuesta del uso del tiempo proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística. Se realizó en los años 2002 y 2003, aunque no se trata de unos años muy actualizados es la primera y única encuesta realizada a nivel nacional sobre la utilización del tiempo y es interesante observar los resultados de dicha encuesta.

Gráfico 15. Personas que realizan una actividad a lo largo de un día:

Personas que realizan la actividad en el transcurso del día (%)



Fuente: <http://www.ine.es/revistas/cifraine/0407.pdf>

Como se puede observar en el gráfico 15 prácticamente no existen diferencias a la hora de realizar diferentes actividades entre ambos sexos, ya que las únicas actividades que representan unas variaciones más apreciables son: la actividad de hogar y familia y la actividad de trabajo.

Gráfico 16. Medios de comunicación:



Fuente: <http://www.ine.es/revistas/cifraine/0407.pdf>

Sin embargo existe una gran diferencia observable en el gráfico 16 de análisis de los medios de comunicación como actividad principal, ya que ambos sexos dedican gran parte del día a ver la televisión. También se puede observar que son los varones los que fundamentalmente realizan la lectura de prensa y las mujeres son las que leen más libros.

Finalmente cabe destacar que para la empresa es importante definir su mercado de referencia en términos de una necesidad genérica, más que en términos de un producto si quiere tener una ventaja competitiva sostenible.

Segmentación del mercado

Los criterios de segmentación que tiene establecidos la empresa consisten principalmente en determinar los segmentos de mayor potencial para aprovechar las oportunidades de crecimiento y evaluación de los competidores.

En cuanto a la descripción de los perfiles de segmentos de mercado a los que ofrece sus productos la empresa son:

Particulares: Representan la mayor parte de los beneficios de la empresa ya que aproximadamente el 95% de los consumidores finales pertenecen a este segmento. Se trata de particulares que provienen sobretodo de la zona de Pamplona y sus cercanías. Estos clientes acuden al establecimiento para cubrir una necesidad de entretenimiento tranquilamente en sus casas.

Empresas: Representan tan sólo el 5% de la facturación de la empresa y se trata de empresas que utilizan las películas para un fin educativo o de entretenimiento. Estas empresas suelen ser: Fundaciones como Ilundain, Zolina, Coa... que se dedican al cuidado y a la educación de jóvenes problemáticos.

Por lo tanto el principal atractivo para la empresa es el segmento de los particulares ya que son los principales consumidores y la empresa centra sus esfuerzos en satisfacer sus necesidades.

La empresa no realiza ningún otro tipo de segmentación como podría ser la segmentación geográfica o de estilo de vida, ya que sus clientes pertenecen al mismo lugar y poseen estilos de vida no muy diferenciados.

Análisis del comportamiento del consumidor

Existen cinco pasos en el proceso de compra de los consumidores que son:

Reconocer la existencia de una necesidad: es el desencadenante en el proceso de toma de decisiones. El cliente puede reconocer una necesidad funcional o emocional. El consumidor de la empresa siente el deseo y la necesidad de entretenimiento.

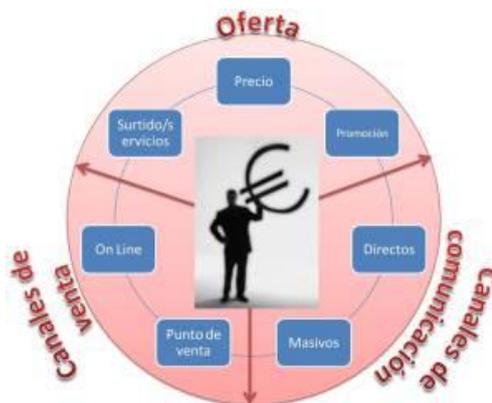
Búsqueda de información: se trata de una investigación básica realizada por el consumidor para determinar qué productos y servicios ofrecen una mejor solución a la necesidad. El cliente puede pedir recomendaciones de películas y libros o simplemente acudir al punto de venta para ver las novedades que proporciona el videoclub.

Evaluación: implica la formación de un conjunto de consideraciones y evaluación de opciones con base en ciertos criterios, es decir, proveedores, marcas que pueden cumplir las necesidades. Los criterios pueden ser elementos como calidad, precio, gusto etc. Así los consumidores evalúan opciones con los criterios más importantes para intentar encontrar el mejor valor. En este apartado el consumidor decidirá si escoge un tipo u otro de los productos ofrecidos.

Compra: consiste en realizar la compra después de que se haya identificado el valor en la fase anterior. El cliente da su dinero a cambio del producto o servicio elegido.

Evaluación después de la compra: el cliente evalúa su compra con base en expectativas previas. Si la experiencia excede las expectativas siente que obtuvo un valor excelente y es probable que repita la compra. En cambio si no cumple con sus expectativas, lo más probable es que no se repita la compra y puede difundir mensajes negativos relacionados con el producto o servicio.

Gráfico 17. Comportamiento del consumidor:



Fuente: <http://miguelmorancueto.wordpress.com/category/comportamiento-del-consumidor/page/2/>

Análisis del mercado como volumen de venta

Según datos proporcionados de SABI actualmente existe un videoclub más en Pamplona que se encuentra situado en el centro de la ciudad y es el VIDEO AMAYA S.L. por lo tanto el volumen de ventas que podría estar disponible para todas las empresas de este mercado potencial se reparte principalmente entre estos dos videoclubs, aunque sus ventas y volumen de facturación es muy diferente.

Estimación de la demanda futura: una vez observados los datos proporcionados por SABI para la empresa en los últimos años, se observa que se ha experimentado un decrecimiento de los ingresos de explotación, por lo tanto para una estimación de la demanda en los años futuros (2013, 2014 y 2015) se ha supuesto que dicho porcentaje de decrecimiento se mantendrá en un 6% ya que es aproximadamente el porcentaje medio (6,4%) de las variaciones en los últimos cinco años.

Tabla 12. Estimación de la demanda futura:

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos de explotación	2.031.856	1.917.782	1.815.412	1.671.478	1.595.122	1.499.415	1.409.449,80	1.324.882,81
Variación anual	-6%	-6%	-9%	-5%	-6%	-6%	-6%	-6%
						-95.707,32	-89.964,88	-84.566,99

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto según una estimación aproximada se espera una disminución de los ingresos de explotación a la que deberá hacer frente la empresa de diferentes maneras si quiere mantener su negocio y su ventaja competitiva.

1.2.3 Análisis de la competencia

Como se ha dicho anteriormente, existe un competidor que afecta de forma directa a la empresa, VIDEO AMAYA S.L. que se sitúa en el centro de Pamplona, en la calle Felipe Gorriti nº35 bajo. La empresa fue constituida en el año 2006 y se trata de una sociedad limitada. Según datos extraídos de la página web de la empresa dispone actualmente de menos de 5 empleados y realiza promoción de 2x1 en películas todos los días de la semana.

Gráfico 18. Evolución de las ventas:



Su rango de ventas oscila entre 300-600 mil €.

Fuente: http://www.informacion-empresas.com/Empresa_VIDEO-AMAYA

Tabla 13. Resumen de las principales características de la empresa analizada y su competidor:

	Don Policarpo S.L.		Video Amaya S.L.	
	2011	2012	2011	2012
Ventas	1.671.478,33	1.595.122	395.377	311.282
% variación ventas	-	-5%	-	-27%
Nº empleados	9	10	5	4
Productos	Películas, Libros, Revistas, Prensa y Helados	Películas, Libros, Revistas, Prensa y Helados	Películas y poca variación de revistas	Películas y poca variación de revistas
Precios	2,50 €	2,70 €	3,00 €	3,00 €
Debilidades	No dispone de cajeros 24h	No dispone de cajeros 24h	Poca variación de productos y no dispone de cajero 24h	Poca variación de productos y no dispone de cajero 24h
Formas de pago	Efectivo y Tarjeta a partir de 6€	Efectivo y Tarjeta a partir de 6€	Efectivo y Tarjeta a partir de 10€	Efectivo y Tarjeta a partir de 10€
Días de apertura	Todos	Todos	Todos	Todos
Posicionamiento	Precios bajos y amplia gama de productos	Precios bajos y amplia gama de productos	Precios medio-bajos	Precios medio-bajos
Página web	Sin actualizar	Sin actualizar	Sin actualizar	Sin actualizar

Fuente: Elaboración propia

1.3 Análisis DAFO de la empresa

Tabla 14. Análisis de la empresa: DAFO:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Los establecimientos no disponen de un cajero 24 horas	Variedad y amplitud de la gama de productos que ofrece
No se dispone de máquinas expendedoras	Precios competitivos
Página web de la empresa sin actualización y ninguna información útil de los productos que ofrece	Buena localización de ambos videoclubs
No existen nuevas tecnologías como pueden ser los equipos o programas informáticos	Buena atención al cliente mediante un personal con experiencia
Dependencia de algunos proveedores debido a un nivel bajo de poder de negociación	Disponer de un buen equipo de trabajo
	Buena organización de las diferentes secciones
	Establecimiento con buena presencia
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Competencia que pueda aparecer	Abaratamiento de los tipos de interés
Crisis económica	Crisis económica (debido a los bajos precios que ofrece)
Avance de las nuevas tecnologías- Internet Aparición de productos sustitutos	Cambios en la población (vida más familiar)

Fuente: Elaboración propia

Debilidades: aunque es verdad que la empresa dispone de un horario bastante amplio no posee ningún cajero automático que podría ofrecer la posibilidad a sus clientes de devolver una película las 24 horas del día.

No dispone de máquinas expendedoras que puedan ofrecer bebidas refrescantes en verano o algo calientes en épocas frías (café, infusiones etc.)

Otro aspecto importante es la página web de la empresa, ya que ésta podría ofrecer la gran variedad de películas novedosas, pero dicha página está sin actualizar y no ofrece ninguna información útil para los clientes del videoclub.

No existen equipos o programas informáticos actualizados, es decir los equipos disponibles actualmente tienen aproximadamente 9 años y los programas informáticos utilizados para las ventas de productos fueron puestos en marcha al principio del año 2005. Debido a éstos aspectos algunas veces se producen errores en el sistema y la empresa no dispone de ordenadores para realizar sus ventas (hasta que no se procede a su arreglo).

En último lugar cabe destacar como se ha dicho anteriormente la dependencia que existe con los proveedores de algunos productos con los que comercializa la empresa debido a que establecen contratos a largo plazo y el poder de negociación por parte de la empresa es bajo.

Fortalezas: la gran variedad y amplitud de productos que ofrece la empresa le proporciona una fortaleza ya que así puede satisfacer las necesidades de sus clientes adecuándose mejor a sus gustos.

Los precios que ofrece la empresa son bajos, por lo tanto se trata de unos precios competitivos que pueden servir para que la empresa abarque una mayor cuota de mercado.

La localización de ambos establecimientos es buena ya que como se ha explicado con antelación se trata de dos zonas muy peatonales de Pamplona.

La atención al cliente que se realiza es buena debido a que se dispone de un buen equipo de trabajo con una gran experiencia.

También es importante destacar la buena presencia de los establecimientos y la organización en secciones ordenadas y bien cuidadas de todos los productos.

Amenazas: en todos los sectores existe la posibilidad de que aparezcan nuevas empresas que se dediquen a las mismas actividades, esto supone una amenaza importante para las empresas establecidas.

La actual situación económica de crisis supone un reto para todas las empresas que ha conseguido sobrevivir, por lo tanto también afecta de forma importante a la empresa del análisis.

La amenaza actual más fuerte es el desarrollo de nuevas tecnologías, es decir, Internet, ya que este desarrollo puede llegar a aumentar las descargas ilegales de películas.

También existe la posibilidad de aparición de productos sustitutos que pueden afectar de forma negativa a la empresa.

Oportunidades: como un aspecto más general puede ser el abaratamiento de los tipos de interés, ya que mediante esta medida económica se intenta aumentar el consumo de bienes en general de la población.

La crisis económica puede ser a la vez una amenaza y una oportunidad para las empresas, en este caso como se trata de una empresa que ofrece precios bajos, se puede decir que sabe aprovecharse de dicha situación económica.

En último lugar se encuentran los cambios que experimenta la población, es decir se ha observado un cambio en los estilos de vida que consiste en que la población decide quedarse más en casa y disfrutar del ocio en los propios hogares. Este es un aspecto clave para la empresa debido a que el servicio ofrecido de alquiler de películas consiste en disfrutarlas cómodamente en casa.

2. FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos propuestos a continuación van a tener que cumplirse en un periodo no superior a un año para que sean realmente útiles a la empresa y pueda mejorar aspectos importantes.

Tabla 15. Objetivos:

Objetivos económicos

- Aumentar las ventas en un 2%
- Aumentar en un 5% el número de socios

Objetivos no económicos

- Fidelizar un 5% más de clientes de los que ya tiene la empresa.
- Mejorar el servicio de atención al cliente, por parte de un equipo de trabajadores más formados, es decir formar al 100% empleados.

Fuente: Elaboración propia

1º Para que se pueda cumplir el objetivo establecido la empresa tendrá que aumentar sus ventas en un 2% o lo que es equivalente a 31.902€ según los datos depositados por la propia empresa en la base de SABI, correspondientes al año 2012.

2º Para aumentar el número de socios la empresa tendrá que pasar de 95.022 a 99.773.

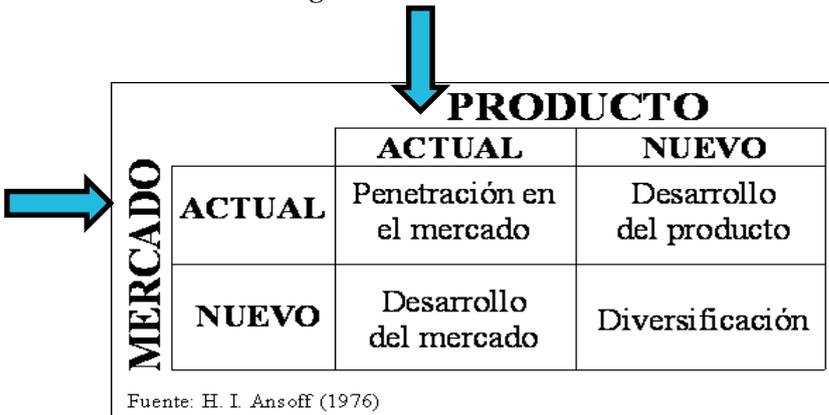
3º Fidelizar un 5% más de clientes significa que la empresa pueda tener un 80% de clientes fijos en lugar de 75%, que es aproximadamente el porcentaje que posee actualmente según fuentes proporcionados por la propia empresa.

4º La empresa tendrá que proporcionar cursos y formación a toda la plantilla (100% de los trabajadores) para poder proporcionar una mejor atención al cliente.

3. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

3.1 Estrategias de cartera

Tabla 16. Estrategias de crecimiento:



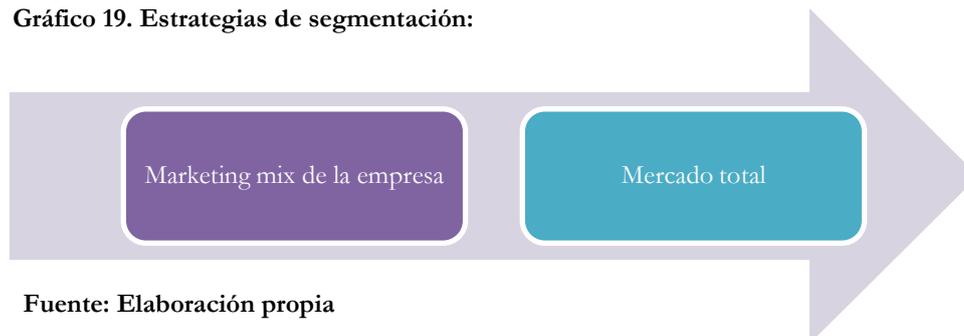
		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
	NUEVO	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: H. I. Ansoff (1976)

En primer lugar la empresa llevará a cabo una estrategia de penetración en el mercado para conseguir dos de los objetivos propuestos, esta estrategia consistirá en aumentar las ventas en un 2% con los productos actuales de la empresa y en los segmentos existentes y ayudará a aumentar en un 5% el número de socios. Las acciones que se utilizarán para conseguir estos objetivos se especifican en el apartado de planes de acción.

3.2 Estrategias de segmentación:

Gráfico 19. Estrategias de segmentación:



La empresa opta por dirigir sus productos y servicios a los distintos segmentos de mercado con diferentes productos para ofrecer a los consumidores variedad donde elegir.

Mediante esta estrategia se puede aumentar la demanda del producto.

Así la empresa puede dividir el mercado heterogéneo en grupos más pequeños, que tienden a ser homogéneos en relación a sus necesidades específicas.

Por lo tanto:

- La empresa tiene un catálogo de productos muy variado, diferenciado para cada segmento de edades.
- En cuanto al trato, la mayoría de los clientes tienen el mismo tipo de tratamiento (ya que sólo un 2% aproximadamente dispone de precios especiales debido a que son familiares o amigos de los propietarios).

Por lo tanto la estrategia de segmentación que lleva a cabo la empresa es la diferenciada, ya que como se ha comentado anteriormente tiene películas en función de la edad y también dispone de distintos géneros (drama, suspense, acción, etc.)

3.3 Estrategias de posicionamiento:

Esta estrategia consistirá en decidir cómo desea la empresa que perciba la oferta comercial el mercado objetivo.

En base a los beneficios: destaca el beneficio de un producto, como puede ser un entretenimiento proporcionado por unas películas actuales. Es decir, quiere destacar por novedad.

En base a la calidad y el precio: los productos de la empresa intentan basarse en la relación calidad-precio.

Según estilos de vida: la estrategia en este caso se centra en los intereses y actitudes de los consumidores, para dirigirse a ellos según su estilo de vida, que en este caso se trata de personas que saben entretenerse viendo una película tranquilamente en casa.

La imagen que intenta transmitir la empresa para su público objetivo es de una empresa que ofrece en películas las últimas novedades.

3.4 Estrategias funcionales:

Producto

El producto seguirá siendo el mismo, ya que la empresa no dispone de medios para cambiar los atributos de sus productos y también porque dicho producto actualmente es rentable y proporciona beneficios a la empresa.

Precio

La compañía mantendrá el precio de sus productos, y los únicos descuentos que se van a realizar serán a la hora de la apertura de la ficha de socio si se realiza en los primeros 10

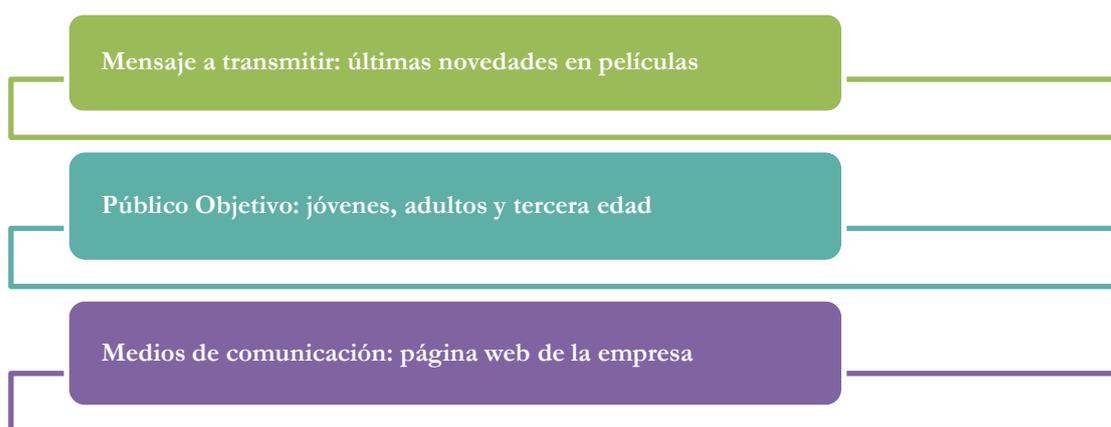
días del mes (en lugar de 5€ serán 3€), así se potenciará dicha apertura de fichas de socios y la empresa conseguirá aumentar sus clientes.

Distribución

Las decisiones sobre los canales de distribución, el número y la localización de puntos de venta no van a experimentar cambios ya que los objetivos propuestos son a corto plazo y la empresa no dispone de medios físicos para dichos cambios.

Comunicación

Gráfico 20. Resumen comunicación:



Fuente: Elaboración propia

4. DEFINICIÓN PLANES DE ACCIÓN

4.1 Planificación de las actividades comerciales

Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos propuestos la empresa deberá realizar las siguientes tareas/acciones:

Tarea 1: Provocar que los clientes actuales compren más productos, por ejemplo ampliando los horarios comerciales. (abriendo 1 hora más los fines de semana, una vez pasados los meses de verano, ya que en estos meses la población suele estar de vacaciones y el negocio no está muy activo).

Tarea 2: Atrayendo los clientes de la competencia - manteniendo los precios del alquiler de películas y bajando el precio de apertura de las fichas de socio (de 5€ a 3€ los primeros 10 días de cada mes para potenciar dicho aumento).

Aunque existe la posibilidad de apertura de nuevos establecimientos, en este caso no es recomendable ya que conllevará grandes gastos y no proporcionará aumento de las ventas a tan corto plazo establecido (menos de 1 año).

Tarea 3: Para potenciar el volumen de venta de libros la empresa puede regalar unos pequeños detalles como pueden ser bolígrafos, libretas y tazas por la compra de un libro que no este en oferta. De esta forma aumentará sus beneficios y agradecería dichas compras a sus clientes.

Tarea 4: Realización de cursos de formación para la totalidad de la plantilla durante el mes de septiembre ya que es el mes en el que se estrena un gran volumen de películas y hay un mayor movimiento de clientes. Este curso será impartido en el centro IFES de Navarra porque esto no supondría costes para la empresa, ya que actualmente dicho centro ofrece cursos de atención al cliente y caja que constan de 50h. y son de manera gratuita.

Tarea 5: Para crear la identidad con la empresa puede regalar un llavero con el logotipo de la empresa a cada nuevo socio que abre su ficha en el videoclub y empieza a formar parte de sus clientes, así se identificará dicho detalle con el establecimiento y se facilitará que se recuerden mejor los productos que ofrece el establecimiento.

Tarea 6: Actualizar la página web de la empresa para que el cliente pueda visualizar en su casa tranquilamente las películas disponibles e incluso proporcionarle la opción de reservarla.

4.2 Presupuesto de las acciones y del plan de marketing

Tabla 17. Presupuesto detallado de cada tarea:

Presupuesto		
	€/ Unidad	€/ Total unidades
Tarea 1	66,40 €	332,00 €
Tarea 2	0,00 €	0,00 €
Tarea 3		240,50 €
bolígrafos (500)	0,07 €	35,00 €
libretas (50)	0,95 €	47,50 €
tazas (40)	3,95 €	158,00 €
Tarea 4	0,00 €	0,00 €
Tarea 5 (llavero- 150)	1,40 €	210,00 €
Tarea 6	600,00 €	600,00 €
TOTAL:		1.623,00 €

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 17 cada una de las tareas propuestas tiene un coste diferente para la empresa, el total de dichas tareas asciende a 1.623,00€.

Para ver la repercusión de las acciones en la cuenta de PyG de la empresa se utilizará la tabla de estimación de los ingresos de explotación realizada anteriormente.

Tabla 18. Repercusión de las acciones en la cuenta PyG de la empresa:

	2013	2014	2015
Ingresos de explotación	1.499.415	1.409.449,80	1.353.071,81
Variación anual	-6%	-6%	-4%
Gasto Acciones	-	1.623,00	-
Ingresos Netos	1.499.415	1.407.826,80	1.353.071,81

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la tabla 18, que las acciones a realizar durante el año 2014 supondrán unos gastos de 1.623€, lo cual se verá afectado negativamente en los ingresos netos de dicho año que se quedarán en 1.407.826,80€. En cambio los ingresos del año siguiente (2015) se verán afectados de manera positiva, ya que uno de los objetivos propuestos es aumentar las ventas en un 2%, es decir en este caso en vez de experimentar un decrecimiento del 6%, sólo tendrá lugar un 4%, en el supuesto que se ha establecido anteriormente para la estimación de las ventas.

Este aumento de las ventas producido por las acciones será de unos 30.000€ aproximadamente, por lo tanto es muy beneficioso para la empresa invertir 1.623€ en tareas que le ayudarán a obtener 30.000€ de más en sus ingresos de explotación y otros aspectos positivos como unos empleados más cualificados y unos clientes más identificados con los productos que ofrece la compañía.

4.3 Plazos y ejecución de cada acción

Tabla 19. Calendario de las tareas:

jul-14								ago-14								sep-14							
N	L	M	M	J	V	S	D	N	L	M	M	J	V	S	D	N	L	M	M	J	V	S	D
27		1	2	3	4	5	6	31					1	2	3	36	1	2	3	4	5	6	7
28	7	8	9	10	11	12	13	32	4	5	6	7	8	9	10	37	8	9	10	11	12	13	14
29	14	15	16	17	18	19	20	33	11	12	13	14	15	16	17	38	15	16	17	18	19	20	21
30	21	22	23	24	25	26	27	34	18	19	20	21	22	23	24	39	22	23	24	25	26	27	28
31	28	29	30	31				35	25	26	27	28	29	30	31	40	29	30					
oct-14								nov-14								dic-14							
N	L	M	M	J	V	S	D	N	L	M	M	J	V	S	D	N	L	M	M	J	V	S	D
40			1	2	3	4	5	44						1	2	49	1	2	3	4	5	6	7
41	6	7	8	9	10	11	12	45	3	4	5	6	7	8	9	50	8	9	10	11	12	13	14
42	13	14	15	16	17	18	19	46	10	11	12	13	14	15	16	51	15	16	17	18	19	20	21
43	20	21	22	23	24	25	26	47	17	18	19	20	21	22	23	52	22	23	24	25	26	27	28
44	27	28	29	30	31			48	24	25	26	27	28	29	30	1	29	30	31				

-  Tarea 1 : abrir una hora más los fines de semana
-  Tarea 2: precio de apertura de la ficha más bajo
-  Tarea 4: cursos de formación para los empleados

Fuente: Elaboración propia

Una de las acciones empezará en junio de este año, ya que así se dispondrá de seis meses para comprobar si el número de socios aumenta según lo establecido. El resto de acciones tendrán su comienzo en el mes de septiembre, ya que durante el verano no suele haber apenas movimiento de clientes debido a las vacaciones y otras causas como el buen tiempo o un sustitutivo habitual de ocio que son las piscinas.

5. EJECUCIÓN

Como se ha especificado en los apartados anteriores se trata de unos objetivos realistas y muy concretos, por lo tanto no deberían suponer problemas a la hora de su ejecución y así podrá verse el efecto esperado en el final del año (diciembre 2014).

Según lo planeado algunas acciones como la oferta de la apertura de las fichas de socios deberán empezar su ejecución al final del mes de junio, ya que así la empresa dispondrá de medio año para ver si es capaz de cumplir con los objetivos establecidos anteriormente.

6. CONTROL

Para controlar que se llevan a cabo las acciones establecidas anteriormente, la empresa realizará un control de sus ventas cada dos meses (desde la oficina y su administradora) y observará si existe variación positiva, y también se observará el número de socios para ver si aumenta mes a mes. El jefe observará la atención de cliente que proporcionan los empleados una vez realizado el curso de formación para ver si se cumplen las herramientas básicas de dicho curso.

En el caso de que se vea que no se están cumpliendo los objetivos, se realizará una reunión pasados los dos meses con el personal y se intentará motivar a todos para que se consigan todos los objetivos establecidos, esta motivación podrá consistir por ejemplo en obsequios y recompensas para los empleados.

7. CONCLUSIONES

Finalmente cabe destacar que una vez realizadas las acciones en su plazo prefijado la empresa podrá obtener unos beneficios de ventas de 30.000€ aproximadamente para las cuentas finales del 2014 según estimaciones realizadas con los datos proporcionados por la empresa en SABI. También dispondrá de unos empleados más formados y cualificados que podrán proporcionar un mejor trato a los clientes. Por lo tanto las acciones que deberá realizar (expuestas anteriormente), le ayudarán a seguir sobreviviendo a la crisis y a mantener su cuota de mercado. Se trata de unas acciones realistas que llevarán a la empresa a cumplir con los objetivos propuestos y a mejorar su situación financiera.

8. BIBLIOGRAFIA

Sitios web completos

Beralan (2014). *Beralan*. Recuperado en el mes de marzo de 2014 de:

http://www.beralan.com/web/php/quienes_somos.php?selected=quienes_somos

Datos macro (2014). *Datos macro*. Recuperado en el mes de marzo de 2014 de:

<http://www.datosmacro.com/tipo-interes/zona-euro>

Diario de Navarra (2014). *Diario de Navarra*. Recuperado en el mes de marzo de 2014 de:

http://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/mas_navarra/2012/04/27/navarra_suma_700_nuevos_parados_situa_los_300_78472_2061.html

Divisa red (2014). *Divisa red*. Recuperado en el mes de marzo y abril de 2014 de:

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

Economía El País (2014). *Economía El País*. Recuperado en el mes de abril de 2014 de:

http://economia.elpais.com/economia/2012/12/30/actualidad/1356890980_418973.html

Ifes (2014). *Ifes*. Recuperado en el mes de mayo de 2014 de:

<http://www.ifes.es/cursos/dt/navarra/viewCourse.do?g=220&p=OO14003000>

Información empresas (2014). *Información empresas*. Recuperado en abril de 2014 de:

http://www.informacion-empresas.com/Empresa_VIDEO-AMAYA.html#1REGISTRO

Instituto Nacional de Estadística (2014). *Instituto Nacional de Estadística*. Madrid: INE. Recuperado en el mes de mayo de 2014 de:

www.ine.es

Noticias la Información (2014). *Noticias la Información*. Recuperado en el mes de abril de 2014 de:

http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/seguridad/el-84-de-las-descargas-de-musica-peliculas-libros-y-videojuegos-en-espana-son-piratas_eXjqeHKu0dH6caJLQndkS3/

Sgel (2014). *Sgel*. Recuperado en el mes de marzo y abril de 2014 de:

<http://www.sgel.es>

Bases de Datos científicas online de la UPNA

SABI. (2014). Directorio de empresas españolas. Recuperado en el mes de abril de 2014 de:

https://sabi.bvdinfo.com/version-201459/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=2QIRA60FF5B87T6

Páfinas o partes de un sitio web

Boletín Oficial del Estado (2014). *Boletín Oficial del Estado*. Recuperado en el mes de marzo de 2014 de:

<https://www.boe.es/boe/dias/2013/12/21/pdfs/BOE-A-2013-13426.pdf>

Buscador Google (2014). *Google*. Recuperado en el mes de mayo de 2014 de:

https://www.google.es/#q=precios+libretas&tbs=shop&tbs=vw:l,price:1,ppr_max:5

Buscador Google (2014). *Google*. Recuperado en el mes de mayo de 2014 de:

https://www.google.es/#q=precios+tazas+baratas&tbs=shop&tbs=vw:g,price:1,ppr_max:5&spd=12129836595129661

Buscador Google (2014). *Google*. Recuperado en el mes de mayo de 2014 de:

http://www.grupobillingham.com/llavero_de_metal_con_moneda_para_carro_personalizados_regalos.aspx

Instituto Nacional de Estadística (2014). *Instituto Nacional de Estadística*. Revistas INE. Recuperado en el mes de mayo de 2014 de:

<http://www.ine.es/revistas/cifraine/0407.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (2014). *Instituto Nacional de Estadística*. Prensa INE. Recuperado en el mes de mayo de 2014 de:

<http://www.ine.es/prensa/np791.pdf>

Juan Aitor Lago Moneo, Director del Strategic Research Center de EAE Business School (2014). *El gasto en ocio y cultura en España 2013*. Recuperado en el mes de abril de 2014 de:

<http://cladea.org/ocioycultura2013.pdf>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2014). *Mecd.gob*. Recuperado en el mes de abril de 2014 de:

<http://www.mecd.gob.es/dctm/ministerio/horizontales/estadisticas/indicadores-publicaciones/datos-cifras/datos-y-cifras-2012-2013-web.pdf?documentId=0901e72b81416daf>

Stuart Studio (2014). *Stuart Studio*. Recuperado en el mes de mayo de 2014 de:

http://www.stuartstudio.es/?gclid=CM_RlrPu874CFUrJtAodqTWARw

9. ANEXOS

Gráficos 1 y 2: Posición de los dos establecimientos:

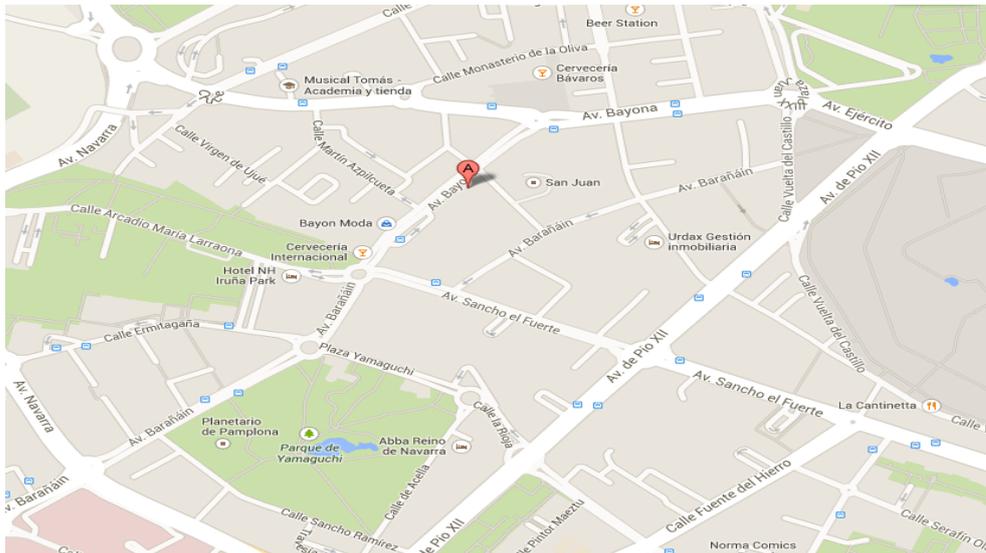
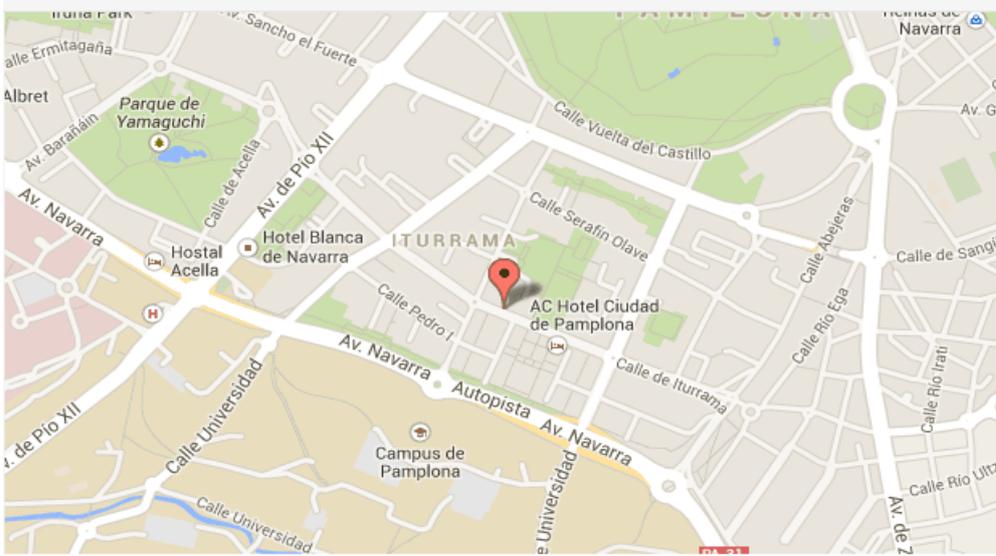


Tabla. 1 Situación financiera de la competencia más directa de la empresa analizada:

VIDEO AMAYA SL

31004 PAMPLONA/IRUÑA (NAVARRA, ESPAÑA)
 Empresa privada
 La matriz global de esta participada es [IZCO ZAPATERIA ANGEL MARIA](#)

Código NIF
Fecha últimas cuentas

B31909856
 31/12/2012

Perfil financiero & empleados			
Cuentas No Consolidadas	31/12/2012 EUR	31/12/2011 EUR	31/12/2010 EUR
	12 meses PYME PGC 2007	12 meses PYME PGC 2007	12 meses PYME PGC 2007
Ingresos de explotación	311.282	395.377	454.342
Result. ordinarios antes Impuestos	14.413	-25.498	-30.221
Total Activo	56.375	27.668	33.651
Fondos propios	-83.793	-98.206	-72.708
Rentabilidad económica (%)	25,57	-92,16	-89,81
Rentabilidad financiera (%)	-17,20	25,96	41,56
Liquidez general	0,27	0,05	0,10
Endeudamiento (%)	248,64	454,94	316,07
Número empleados	2	3	4

Imágenes 1 y 2 de los obsequios orientativos que se podrían ofrecer:



Libreta Mini Color tapa verde oscuro

0,95 € de olokuti

Libreta tamaño 6x6 con 70 hojas de papel reciclado 80grs.



Taza de Cerámica Sudoku Apta para microondas incluye rotulador B10201

Pasa un buen rato con el café de la mañana mientras juegas a sudoku con tu Taza Sudoku y ¡ejercita tu mente! Apta para microondas. Resistente al calor. Incluye rotulador y caja ...

[Ver más información en Publipunto >](#)

3,95 € Publipunto
 +4,95 € de gastos de envío