



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

PLAN ESTRATÉGICO DEL BIKE PARK LA SAFRANERA

MEMORIA PRESENTADA POR:

Vanesa Rodríguez Cruz

MASTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)

Convocatoria de defensa: Junio de 2019

Índice de contenido

1.	RESUMEN DEL PROYECTO Y PALABRAS CLAVE	5
2.	OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN Y MOTIVACIÓN	6
3.	MARCO TEÓRICO.....	7
3.1	¿Qué es la planificación estratégica?.....	7
3.1.1	Análisis Estratégico.....	8
3.1.2	Formulación de estrategias.....	11
3.1.3	Implantación de estrategias.....	12
3.2	¿Qué es el marketing?.....	13
3.2.1	Orígenes y evolución del concepto de marketing.....	13
3.2.2	Instrumentos del Marketing.....	14
3.2.3	Marketing de relaciones.....	17
3.3	¿Qué es el plan de marketing?.....	18
3.3.1	Ventajas del plan de marketing.....	19
3.3.2	Elaboración de un plan de marketing	19
4.	LA EMPRESA LA SAFRANERA – BIKE PARK.....	22
5.	PLANTEAMIENTO INICIAL.....	24
6.	PLAN ESTRATÉGICO.....	25
6.1	Análisis estratégico.....	25
6.1.1	Misión, Visión y Valores	25
6.1.2	Análisis Externo (Macroentorno)	26
6.1.3	Análisis Externo (Microentorno)	35
6.1.4	Análisis Interno (recursos y capacidades)	39
6.1.5	DAFO.....	43
6.2	Formulación de estrategias.....	44
6.3	Implementación	46
6.3.1	El ajuste de la estrategia	46
6.3.2	La aceptabilidad	49
6.3.3	La factibilidad	50
6.4	Plan de acción	51
6.5	Conclusiones.....	54
7.	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	55
7.1	Estrategia de comunicación	55
7.1.1	Redes sociales actuales del Bike Park La Safranera	55

7.1.2	Nuevas redes sociales	59
7.1.3	Servicio Post venta	65
7.2	Estrategia de fidelización	69
7.2.1	Crear tarjeta fidelización	69
7.2.2	Descuento por días especiales	70
7.2.3	Otros descuentos	70
7.3	Estrategia de evento	71
7.4	Estrategia de alquiler de equipamiento	73
7.5	Estrategia de informe sobre clientes objetivo	74
7.6	Estrategia de nuevas pistas	75
8.	ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA.....	76
8.1	Estrategia de comunicación	76
8.2	Estrategia de fidelización	77
8.3	Estrategia de evento	78
8.4	Estrategia de alquiler de equipamiento.....	79
8.5	Estrategia de informe sobre clientes objetivo	80
8.6	Estrategia de nuevas pistas	81
9.	CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS	82
10.	BIBLIOGRAFIA	83

Índice de Ilustraciones.

Ilustración 1. Proceso de la planificación estratégica (Capó Vicedo, 2017); Navas y Guerras (2012-2015).....	7
Ilustración 2. Elaboración propia, Dirección empresarial MBA (Capó Vicedo, 2017).....	9
Ilustración 3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter (Capó Vicedo, 2017).....	9
Ilustración 4. Estrategia deliberada y emergente. (Capó Vicedo, 2017).....	10
Ilustración 5. Análisis de estrategias DAFO. (Capó Vicedo, 2017).....	11
Ilustración 6. Selección de estrategias. (Capó Vicedo, 2017).....	12
Ilustración 7. Orientaciones de la dirección de marketing (Giménez Morera, 2017).....	14
Ilustración 8. Características del Producto. (Giménez Morera, 2017).....	14
Ilustración 9. Comunicación modelo tradicional. (Giménez Morera 2017).....	16
Ilustración 10. Tipo de relaciones (Capó Vicedo, 2017).....	17
Ilustración 11. Plan de marketing (https://blog.uchceu.es/marketing/el-plan-de-marketing/)	18
Ilustración 12. Resumen Plan estratégico. Elaboración propia.....	19
Ilustración 13. Tipo de objetivos. Elaboración propia (Capó Vicedo, 2017).....	20
Ilustración 14. Tipo de acciones sobre cada variable MX. (Capó Vicedo, 2017).....	21
Ilustración 15. Masía La Safranera. www.booking.es	22
Ilustración 16. Bike Park La Safranera.....	23
Ilustración 17. Grupo invitado inauguración 26-11-2018. Fuente: Carlos Plá.....	24
Ilustración 18. Proyecto del Bike Park la Safranera.....	26
Ilustración 19. Tasas pruebas federativas 2019. Federación Valenciana de ciclismo.....	27
Ilustración 20. Bike parks España y Andorra. Fuente: googlemaps.....	35
Ilustración 21. Facebook BIKE PARK La Safranera.....	56
Ilustración 22. Instagram BIKE PARK La Safranera.....	57
Ilustración 23. Influencer Vitalmtb. Instagram.....	58
Ilustración 24. Influencer bikestable. Instagram.....	58
Ilustración 25. Influencer Ibon Zugasti. Instagram.....	58
Ilustración 26. Creación de cuenta Youtube.....	59
Ilustración 27. Página de inicio de la web Bike Park La Safranera. Elaboración propia.....	62
Ilustración 28. Pestaña de La historia del Bike Park La Safranera. Elaboración propia.....	63
Ilustración 29. Pestaña de cursos y reserva. Elaboración propia.....	63
Ilustración 30. Pestaña de contacto. Elaboración propia.....	64
Ilustración 31. Encuesta de satisfacción BIKE PARK La Safranera. Fuente Google Drive.....	68
Ilustración 32. Flyer Encuesta BIKE PARK La Safranera. Elaboración propia.....	68
Ilustración 33. Orden clasificación final competición Dual. Elaboración propia.....	71
Ilustración 34. Métodos de recolección de información. Fuente google.....	74
Ilustración 35. Estrategia nueva pista menores de 8 años. Fuente google.....	75
Ilustración 36. Estrategia nueva pista para menores de 8. Elaboración propia.....	75

Índice de Tablas.

Tabla 1. Gasto liquidado en deporte según tipo de entidad. Fuente: INE, proviene de datos del Ministerio de Hacienda y Función Pública	28
Tabla 2. Gasto liquidado en deporte según tipo de entidad. Fuente: INE, proviene de datos del Ministerio de Hacienda y Función Pública	28
Tabla 3. PIB en base 2010. Elaboración propia. Fuente INE	29
Tabla 4. Parados. Elaboración propia. Fuente INE	29
Tabla 5. Evolución prácticas deportivas. Fuente: Ministerio de Educación Cultura y deporte ..	30
Tabla 6. Participación del sector turístico sobre el PIB según OCDE. Fuente: statista	31
Tabla 7. Perfil estratégico. Elaboración propia.	33
Tabla 8. Cuadro resumen macroentorno (PEST). Elaboración propia.	34
Tabla 9. Cuadro resumen microentorno (5 fuerzas Porter). Elaboración propia.	38
Tabla 10. Recurso del Bike Park La Safranera. Elaboración propia.	39
Tabla 11. Capacidades del Bike Park la Safranera. Elaboración propia.	40
Tabla 12. Comparación La Safranera (X) y La Fenasosa (O)	41
Tabla 13. Matriz F/D. Elaboración propia	42
Tabla 14. Cuadro resumen análisis interno. Elaboración propia.	42
Tabla 15. Matriz DAFO. Elaboración propia.	43
Tabla 16. Estrategia matriz DAFO. Elaboración propia.	44
Tabla 17. Análisis de ajuste de estrategias. Elaboración propia.	47
Tabla 18. Análisis de aceptabilidad. Elaboración propia.	49
Tabla 19. Análisis de factibilidad. Elaboración propia.	50
Tabla 20. Plan de acción E1. Elaboración propia.	51
Tabla 21. Plan de acción E3. Elaboración propia.	51
Tabla 22. Plan de acción E5. Elaboración propia.	52
Tabla 23. Plan acción E9. Elaboración propia.	53
Tabla 24. Plan acción E8. Elaboración propia.	53
Tabla 25. Plan de acción E9. Elaboración propia.	53
Tabla 26. Segmentación público objetivo Youtube. Elaboración propia.	60
Tabla 27. Viabilidad económica E1 año 1. Elaboración propia.	76
Tabla 28. Viabilidad económica E1 año 2. Elaboración propia.	76
Tabla 29. Viabilidad económica E3 año 1. Elaboración propia.	77
Tabla 30. Viabilidad económica E3 año 2. Elaboración propia.	77
Tabla 31. Viabilidad económica E5 año 1. Elaboración propia.	78
Tabla 32. Viabilidad económica E5 año 2. Elaboración propia.	78
Tabla 33. Viabilidad económica E7 año 1. Elaboración propia.	79
Tabla 34. Viabilidad económica E7 año 2. Elaboración propia.	79
Tabla 35. Viabilidad económica E8 año 1. Elaboración propia.	80
Tabla 36. Viabilidad económica E8 año 2. Elaboración propia.	80
Tabla 37. Viabilidad económica E9 año 1. Elaboración propia.	81
Tabla 38. Viabilidad económica E9 año 2. Elaboración propia.	81
Tabla 39. Resumen de beneficios del escenario realista para cada estrategia. Elaboración propia.	82

1. RESUMEN DEL PROYECTO Y PALABRAS CLAVE

El objetivo de este Trabajo Final de Máster es el desarrollo de un plan estratégico para la mejora del posicionamiento estratégico del Bike Park La Safranera ubicado en Alcoy (Alicante) dentro del Parque Natural de la Font Roja. Para ello, se procederá a realizar un análisis estratégico de la situación interna y externa del entorno para detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Posteriormente, se definirán las estrategias adecuadas para conseguir los objetivos propuestos. Finalmente, se priorizarán y desarrollarán en profundidad las estrategias más relevantes de cara a mejorar su competitividad, se elaborará un plan de acción y un estudio de viabilidad económica de las nuevas propuestas.

Palabras clave: Plan estratégico, análisis estratégico, Bike Park, Competitividad, Comunicación, Posicionamiento.

The objective of this Master's Final Project is the development of a strategic plan to improve the strategic positioning of the La Safranera Bike Park located in Alcoy (Alicante) within the Font Roja Natural Park. To this end, a strategic analysis of the internal and external situation of the environment will be carried out in order to detect strengths, weaknesses, opportunities and threats. Subsequently, appropriate strategies will be defined to achieve the proposed objectives. Finally, the most relevant strategies to improve their competitiveness will be prioritised and developed in depth an action plan and an economic viability study of the new proposals will be drawn up.

Keywords: Strategic plan, Strategis analysis, Bike Park, Competitiveness, Communication, Positioning.

2. OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN Y MOTIVACIÓN

Con este Trabajo Final de Master se pretende analizar el plan estratégico del Bike Park de La Safranera con el objetivo de conseguir una mejor comunicación y posicionamiento a través de las diferentes estrategias del marketing. Para el desarrollo del mismo, se empezará con un análisis tanto interno como externo de la empresa, haciendo hincapié en cuáles son sus posibles debilidades, amenazas y cuáles son sus oportunidades y fortalezas. Después se planteará posibles estrategias con el fin de obtener los objetivos propuestos y se evaluará que estrategias podrían ser más eficientes y/o viables.

La creación de un Bike Park desde cero es un proceso costoso tanto a nivel económico como a nivel legal ya que se necesitan licencias, permisos, autorizaciones, etc. El tiempo de los trámites administrativos y los planes de desarrollo del proyecto son unos inconvenientes más que se deben añadir. Por ese motivo, en la actualidad existen muy pocos Bike Parks legales en España. En este sentido, Alcoy cuenta con uno de los primeros Bike Parks legales de la Comunidad Valenciana.

Debido a su recién apertura, el Bike Park La Safranera no es muy conocido por sus alrededores y todavía menos a nivel nacional o internacional. Realizar un adecuado plan estratégico de marketing será la clave del éxito.

La elección de este tema como proyecto final deriva de que soy una apasionada de los deportes y creo que se debe aprovechar y fomentar todo modelo de negocio que promueva actividades físicas y ofrecer oportunidad a empresas de mi población, Alcoy. Por otro lado, el MTB (mountain bike) es un deporte en auge y la práctica del mismo está muy limitada de forma legal. Creo que existe un segmento de mercado que no está siendo explotado y un Bike Park puede ser una buena oportunidad para generar beneficios futuros.

Por estos motivos considero que realizar un plan estratégico enfocado a una mejor comunicación y posicionamiento puede permitir al Bike Park La Safranera encontrar su sitio en un mercado creciente.

El proyecto está estructurado de la siguiente forma. El primer apartado explicará de forma breve y concisa cuales son las bases teóricas del plan estratégico y el plan de marketing detallando los conceptos que posteriormente se utilizarán para analizar la empresa. Después, se realizará la presentación de la empresa y seguidamente se analizará la situación actual tanto a nivel interno como externo. En la segunda parte del proyecto se expondrán las posibles estrategias para conseguir una mejor comunicación y posicionamiento del mercado. Y finalmente se evaluarán las posibles estrategias y sus repercusiones.

3. MARCO TEÓRICO

En este apartado se presentan los principales conceptos teóricos para poder comprender el desarrollo y planteamiento del trabajo en materia de planificación estratégica y de marketing.

3.1 ¿Qué es la planificación estratégica?

El proceso de planificación estratégica es la evaluación de información pasada, presente y futura que puede afectar a las decisiones y situación de la empresa. Este proceso de gestión permitirá a la empresa definir y establecer las estrategias pertinentes para lograr sus metas y objetivos.

Según Capó Vicedo (2017), la estrategia busca la clave del éxito en un mundo globalizado y competitivo en el que el más fuerte encuentra su sitio en el mercado y en un entorno tan cambiante para sobrevivir siempre hay que buscar una estrategia para ganar al adversario y llegar a nuestro propósito.

Es la etapa más importante para las empresas ya que ésta permite identificar cuáles son los principios básicos de la empresa, que es lo que quiere ser, cómo quiere darse a conocer, qué es lo que busca y una vez establecidos esos parámetros, decidir donde se quiere llegar y a través de qué medios conseguirlo. Una vez clara la fotografía de la empresa, la planificación estratégica pretende analizar, planificar y plantear los propósitos y objetivos para la mejor posición competitiva.

En definitiva, la planificación estratégica es el proceso de formalización de la dirección de la empresa que se utiliza como herramienta para hacerle frente a un entorno competitivo y cambiante con el paso del tiempo ya que permite establecer hipótesis y las posibles actuaciones para posicionarse en el mercado.

Para ello, se va a seguir el modelo tradicional de dirección estratégica compuesto por tres fases. El análisis estratégico, la formulación de estrategias y la implantación de las estrategias. Destacar que aunque las etapas están claramente distinguidas, existe un proceso continuo de realimentación.

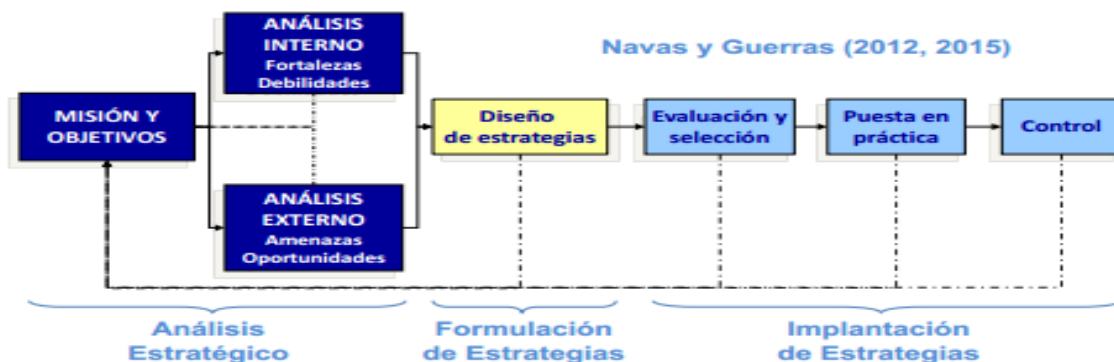


Ilustración 1. Proceso de la planificación estratégica (Capó Vicedo, 2017); Navas y Guerras (2012-2015)

3.1.1 Análisis Estratégico

➤ MISION VISION Y VALORES

Estos conceptos tienen un papel fundamental ya que son la estructura básica de la empresa que permite dar a conocer a todos los miembros de la empresa quienes son, que se pretende y en que se apoyan para conseguirlo. Entre algunas de las cualidades de la misión visión y valores son:

- Motivar a los integrantes de la empresa permitiendo que sean identificados y comprometidos con la misma.
- Dotar de identidad y personalidad a la empresa.
- Establecer las bases de su cultura organizacional.
- Permite dar a conocer a sus clientes y proveedores el ámbito de desarrollo.

La misión describe el motivo o la razón por la que empresa desarrolla su actividad económica. Esta permite establecer las decisiones, acciones y estrategias para lograr la coherencia y organización dentro de la empresa. Para ello se aconseja que la misión sea clara, comprensible, concisa que permita en pocas palabras saber en qué consiste el negocio, y sobre todo que permita distinguirse de otras empresas similares.

La visión es la revelación y manifestación de la empresa, hacia dónde quiere llegar y en que quiere convertirse en un periodo de largo tiempo, es decir la imagen de la empresa hacia que quiere convertirse en un futuro. No existen normas para definirla pero algunos de los requisitos que pueden ayudar a establecer la visión es que en una sola frase positiva, atractiva, clara, entendible, que sea fácil de seguir por los miembros de la empresa. Otras de las cualidades que pueden ayudar es que la oración sea desafiante, ambiciosa, factible, pero sobre todo realista.

Este concepto suele confundirse constantemente con la misión de la empresa pero existen dos preguntas claras que ayudan a la comprensión de estos conceptos. La misión responde a la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser? Y la visión ¿Qué queremos llegar a ser?

Los valores son las intenciones, creencias, prioridades, límites, etc. de la empresa que ayudan a dirigir las conductas de los miembros hacia unos mismos propósitos. Es decir, son un conjunto de actuaciones que determinan el código de conducta de la empresa comunicando que están dispuestos a hacer y que límites no quieren sobrepasar. Primero debería de hacerse una posible lista sobre unos 10 valores en que los dueños vean reflejada e identificada la empresa. Después se debe ir descartando los valores que considere menos importantes hasta quedarse con los 5 a 7 valores más representativos.

Algunas de las cualidades que suelen ser reflejadas en los valores son la importancia de la innovación, la calidad del producto, la atención al cliente, honestidad, responsabilidad social, confianza, respeto, rapidez, agilidad, etc.

➤ ANÁLISIS EXTERNO (MACROENTORNO)

Consiste en el análisis de variables del entorno que afectan directa e indirectamente a la empresa tanto positivas (llamadas oportunidades) como negativas (llamadas amenazas).

El análisis PEST es una de las principales herramientas que permiten identificar algunas de estas variables que puedan afectar a la estrategia de la empresa. Una vez encontradas las posibles variables externas que afectan a la empresa se ha de analizar el perfil estratégico del entorno. Para ello, se han de analizar las anteriores variables puntuándolas en una escala del 1 al 5 (muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo) así aquellos picos que aparecen a la izquierda serán amenazas y los de la derecha oportunidades.

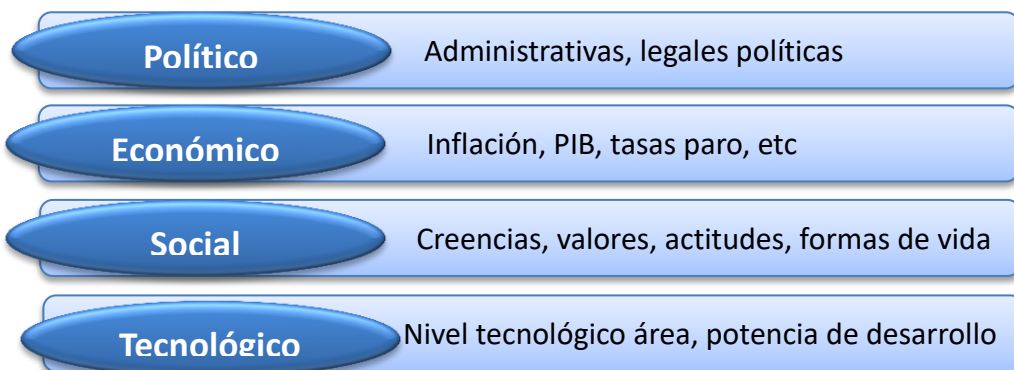


Ilustración 2. Elaboración propia, Dirección empresarial MBA (Capó Vicedo, 2017)

➤ ANÁLISIS EXTERNO (MICROENTORNO)

El Modelo de las 5 fuerzas de Porter es una de las mejores herramientas en el microentorno. Este consiste en el análisis de variables que afectan a los proveedores, competidores potenciales, los productos sustitutivos y los clientes. Destacar que la combinación de las mismas posibilita alcanzar una ventaja competitiva.



Ilustración 3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter (Capo Vicedo, 2017)

➤ ANÁLISIS INTERNO (MICROENTORNO)

Se trata de analizar cuáles son las variables interiores de la empresa que afectan al desarrollo de las mismas de forma positiva (llamadas fortalezas) y negativa (llamadas debilidades). En este análisis interno, por tanto, se busca evaluar la estrategia actual junto con la posición que ocupa la empresa frente la competencia. Para ello se ha de identificar las siguientes fases:

❖ Fase 1: identificar:

- **Recursos tangibles:** Físicos (maquinaria, mobiliarios, edificio, etc.) y los financieros (dinero, derechos de cobro, etc.)
- **Recursos intangibles:** No humanos (tecnológicos y organizativos) y humanos (conocimientos, habilidades, motivación, experiencia, lealtad, etc.)
- **Las capacidades que la empresa dispone.** Suelen estar estrechamente relacionadas con el capital humano e influenciado por los activos intangibles.

❖ Fase 2: Valorar los recursos y capacidades del punto anterior para poder evaluar los puntos a explotar y los puntos que valdría la pena eliminar o reducir. Entre las alternativas de evaluación destaca para los recursos la elaboración de una matriz de fortalezas y debilidades y para las capacidades el análisis funcional que permite identificar las capacidades clave y el análisis de cadena de valor.

Por último, comentar que para realizar un análisis de estrategias adecuado no solo se ha de analizar todos los aspectos por separado, sino que es adecuado realizar un análisis conjunto de los mismos. Para ello se utiliza una matriz DAFO (SWOT) en el que se encuentra representado los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Se trata de un análisis cualitativo donde un pequeño vistazo permite conocer los factores más relevantes de cada factor.

Por último comentar que en la práctica existen dos tipos de estrategias:

- ❖ **Estrategia deliberada:** es la estrategia que se ha obtenido a través de la recopilación de datos de los análisis internos, externos y la matriz DAFO. Es el procedimiento explicado anteriormente.
- ❖ **Estrategia emergente:** se realiza un análisis DAFO como herramienta de análisis. Esta simplificación tiene sus limitaciones y se deben tener presentes.

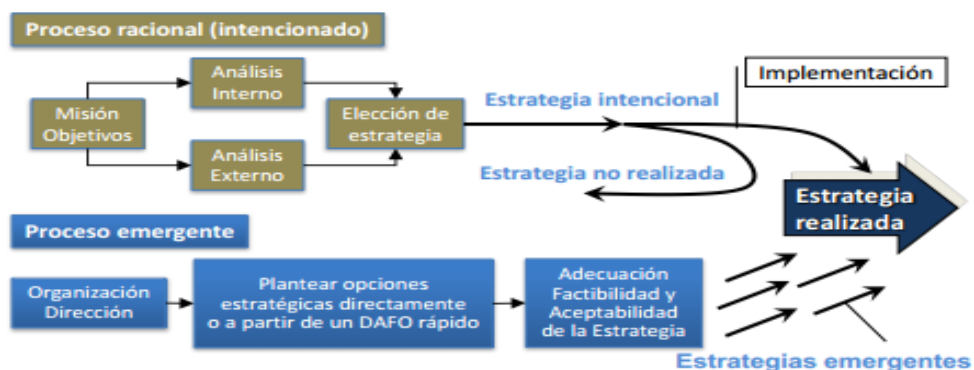


Ilustración 4. Estrategia deliberada y emergente. (Capó Vicedo, 2017)

3.1.2 Formulación de estrategias

Una vez presentada la matriz DAFO ya se puede realizar un análisis conjunto para la formulación de estrategias. Se trata concretamente de combinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para crear nuevas estrategias que permitan a la empresa mejorar o encontrar una ventaja competitiva.

		ANÁLISIS INTERNO	
		Fortalezas	Debilidades
ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades	Estrategias ofensivas (FO) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias de reorientación (DO) Se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades
	Amenazas	Estrategias defensivas (FA) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias de supervivencia (DA) Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas

Ilustración 5. Análisis de estrategias DAFO. (Capó Vicedo, 2017)

- ❖ **Estrategia ofensiva:** El objetivo es maximizar las fortalezas de las que dispone la empresa aprovechando las oportunidades del mercado. Suelen estar relacionadas con la innovación y el lanzamiento de nuevos productos.
- ❖ **Estrategia defensiva:** Pretende que con los recursos y fortalezas de la empresa pueda hacer frente a las amenazas exteriores.
- ❖ **Estrategia de reorientación:** Consiste en superar las debilidades internas de la empresa a través de los cambios y oportunidades que se ofrece en el marco exterior. Suelen ser estrategias que propician grandes cambios tanto a nivel de estructura como en el campo de actividad.
- ❖ **Estrategia de supervivencia:** las estrategias situadas en este apartado suelen tener un duro desenlace y aparecen en empresas sometidas a grandes presiones. Lo que se intenta es generar alternativas que permitan minimizar tanto los problemas internos como los externos. Si no se encuentran posibles estrategias el resultado puede ser el abandono de la actividad.

3.1.3 Implantación de estrategias

La evaluación es un proceso difícil ya que es posible que los resultados que se obtengan al llevar una estrategia a cabo no sea lo esperado. Johnson, Scholes y Whittington (2006, 2010) proponen varios criterios que permiten evaluar el éxito de las estrategias:

- ❖ **El ajuste de la estrategia:**
- ❖ **La aceptabilidad**
- ❖ **La factibilidad**

Evaluación de Estrategias

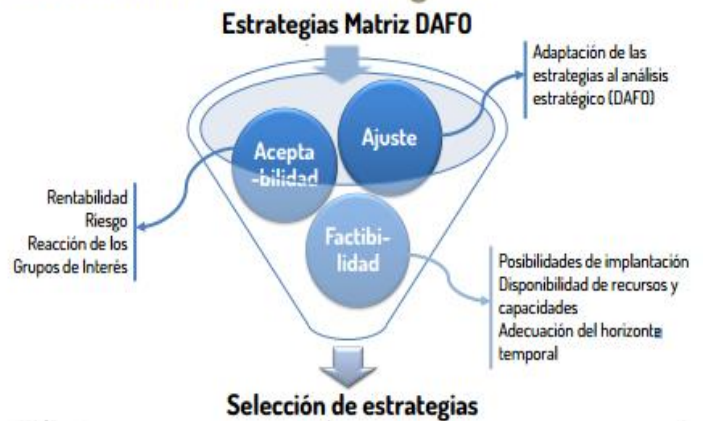


Ilustración 6. Selección de estrategias. (Capó Vicedo, 2017)

La implantación consiste en la toma de acciones y decisiones que son necesarias para llevar a cabo la estrategia seleccionada que cumpla los tres requisitos anteriormente mencionados. Esta fase tiene dos objetivos importantes, que se pueda realizar la estrategia elegida y asegurar el control.

Para ello primero se debe conocer cuál es la estructura organizativa de la empresa (estructura funcional, por procesos, estructura divisional, estructura matricial). Evaluar los productos, mercados y clientes será la clave para saber en qué dimensión de la estructura la estrategia podría dar su fruto.

Es imprescindible que una vez implantada la estrategia se lleve a cabo una evaluación y análisis del proceso de dirección estratégica con el objetivo de asegurar el buen funcionamiento del mismo. Una conexión de realimentación será la clave que permitirá a una empresa saber si la estrategia implantada está dando resultado o se debe replantear.

Por último, mencionar la importancia del ciclo de vida de una empresa ya que posiblemente las estrategias que se deben seguir no sean las mismas ya que los resultados que se obtengan serán distintos. Existen tres sectores:

- ❖ **Sectores nuevos o emergentes:** Resultantes de la innovación. Se caracteriza por altos costes iniciales, lento crecimiento de la demanda y un elevado riesgo. Es importante tener un control activo de la cuenta de resultados para conocer si es rentable y posiblemente una de las estrategias más adecuadas sería incrementar el marketing o la retirada o desinversión del negocio.
- ❖ **Sectores maduros:** Caracterizados por una tasa de crecimiento e intensidad de la competencia. Posiblemente las estrategias más adecuadas serían la búsqueda de una ventaja competitiva (liderazgo en costes, segmentación clientes, etc) o estrategias de diversificación, crecimiento externo e internacionalización.
- ❖ **Sectores en declive:** Es el más difícil de identificar y surge cuando existen productos sustitutivos, quizá las estrategias más oportunas vengan ligadas por el cambio de conducta de los consumidores.

3.2 ¿Qué es el marketing?

Según Giménez Morera (2017) el marketing es un proceso que permite a la empresa crear valor para los clientes construyendo relaciones sólidas. Se trata de una disciplina la cual analiza el funcionamiento de los mercados y las acciones de los consumidores.

En el marketing se estudia, planifica y ejecuta toda la puesta en marcha desde la creación de un producto y servicio hasta el final de la cadena. Es decir, se encarga de la producción, el precio, distribución y comunicación.

3.2.1 Orígenes y evolución del concepto de marketing

El marketing es un concepto inglés que nació en 1910 en la Universidad de Wisconsin (EEUU) y no llegó a España hasta los 60. Surgió por la necesidad de satisfacer las necesidades del mercado, concretamente de los consumidores y estos a cambio proporcionan unos beneficios para las empresas. Desde sus principios hasta ahora ha pasado por distintas etapas:

- ❖ **Marketing 1.0:** El concepto marketing se desarrolló en un entorno industrial en la que la demanda era mucho mayor a la oferta. Se trataba de productos estáticos y medios tradicionales donde lo importante era la producción en masa para poder vender más cantidad. Se trataba de una comunicación unidireccional donde la empresa solo pretendía conseguir altos beneficios y los consumidores solo eran un medio para conseguirlo.
- ❖ **Marketing 2.0:** En esta etapa el cliente pasó a ser el centro de atención dejando de lado al producto. La empresa empezó a buscar estrategias para comercializar productos más dinámicos para ello debía de encontrar como diferenciar el producto de la competencia introduciéndole un valor añadido. Es entonces cuando la empresa dejó la producción en masa para centrarse en conseguir maximizar los beneficios a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes, es decir buscar una comunicación bidireccional. Algunos de los conceptos que empezaron a tomar relevancia fueron el posicionamiento, la diferenciación de la competencia y la fidelización del cliente.
- ❖ **Marketing 3.0:** A mediados del siglo XX el concepto marketing vuelve a evolucionar debido a factores como las nuevas tecnologías, los problemas de la globalización, los valores y cultura de los clientes, etc. Es entonces cuando las empresas se encuentran en un mercado competitivo con grandes competidores y observan la necesidad de estudiar tanto los mercados como a los clientes para encontrar un sitio en este nuevo entorno. Ven la necesidad de desarrollar un producto junto a los consumidores, segmentando los mercados para dirigirse a aquella parte del mercado que más les conviene interactuando con el mismo las 24h.

Aunque el concepto marketing ha evolucionado con el tiempo, siguen coexistiendo todas las fases derivando en dos enfoques, el enfoque de venta y el de marketing.



Ilustración 7. Orientaciones de la dirección de marketing (Giménez Morera, 2017)

3.2.2 Instrumentos del Marketing

El marketing mix es un término creado por McCarthy en 1960 en el que la combinación de productos, precios, distribución y comunicación se utiliza como herramienta de marketing, las 4Ps (*Product, Price, Place y Promotion*). La toma de decisiones de estos cuatro conceptos combinados permite a la empresa lograr sus metas y objetivos.

El Producto, es la primera decisión que se ha de tomar en el marketing mix. Es importante distinguir entre:

- ❖ **Producto:** es algo tangible que se puede ofrecer en un mercado para satisfacer las necesidades o deseos
- ❖ **Servicio:** actividades o beneficios intangibles que no pueden ser propiedad que satisface al cliente.
- ❖ **Experiencia:** es una nueva forma de creación de valor que a través de la compra del producto o servicio va hacerle sentir al cliente.

No solo se ha de elegir entre qué tipo de producto se quiere ofrecer, sino también todos aquellos aspectos que pueden influenciar en las decisiones de los consumidores como los atributos del producto (calidad, estilo, diseño, características...) la creación de una marca, el empaquetado, etiquetado y todos los servicios de soporte del producto.

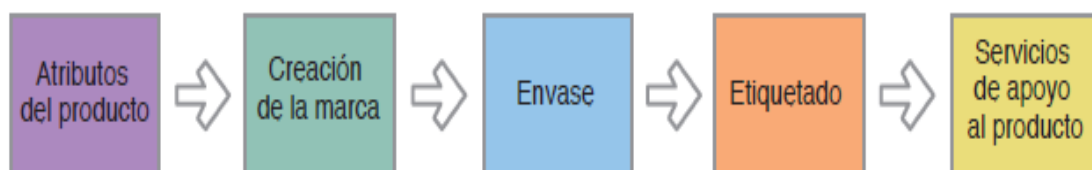


Ilustración 8. Características del Producto. (Giménez Morera, 2017)

Con el tiempo el concepto de **Precio** también ha evolucionado. En el pasado precio solo hacía referencia a un valor monetario que se debía pagar calculado por los costes de producción más un sobreprecio por el beneficio que se quiere obtener, aceptado por el consumidor final. En la actualidad, el precio según Giménez Morera, (2017) se podría definir como cantidad que se está dispuesto a pagar más la suma de todos aquellos que le proporcionan valor. Es importante saber cuál es el precio suelo y techo.

El precio es un factor importante ya que los clientes asocian precio con calidad. Por ejemplo, un precio alto suele ser sinónimo de alta calidad, mientras que un precio bajo o con decimales suele ser oferta o media baja calidad. Algunas de las estrategias más destacadas a la hora de fijar precios son:

- ❖ **En función del valor ajustado:** un precio relativamente bajo pero adecuado a la relación calidad y buen servicio.
- ❖ **En función del valor añadido:** un precio más elevado debido a la generación de valor para diferenciarse de la competencia
- ❖ **En función de costes:** un precio según el coste de producir, distribuir y vender el producto. Normalmente se tiene en cuenta los costes fijos y variables
- ❖ **En función de márgenes:** es el coste de producción más los beneficios que se espera de cada producto.
- ❖ **En función del umbral de rentabilidad o punto muerto:** establecer un precio que cubra los costes de fabricar y comercializar el producto.

La distribución es la que se encarga de poner en contacto el producto/servicio en manos de los consumidores finales. Se podría definir como un conjunto de factores, actividades y tareas que ayudan a un producto o servicio disponible para su consumo final. La distribución juega un papel fundamental siendo muy importante el momento adecuado (tiempo) y el lugar de venta. Existen distintos canales de distribución:

- ❖ **Convencional:** son uno o más productores mayoristas, minoristas y/o independientes en lo que su propósito es maximizar sus propios beneficios. Existe poco control sobre el resto de los miembros de la cadena de distribución.
- ❖ **Sistema vertical de marketing:** consiste en actuar los productores, mayoristas y minoristas como un sistema unificado. Dentro de este tipo de canal podemos encontrar:
 - *Los corporativos:* es el control de casi todas las etapas desde la producción hasta la red de distribución.
 - *Los contractuales:* empresas independientes de distintas áreas se unen mediante contratos para obtener más ahorro o venta.
 - *Los administrativos:* se coordinan diferentes etapas debido al tamaño o poder de unos pocos miembros.
- ❖ **Distribución multicanal:** la empresa dependiendo al segmento al que se quiera dirigir utiliza uno u otro canal de distribución.
- ❖ **Desintermediación:** eliminación de intermediarios en el canal.

Y por último nos encontramos con el concepto **Comunicación**. Hace referencia a cómo hacerle llegar al consumidor final los beneficios del producto o servicio comercializado. En el pasado, la comunicación era bastante cerrada ya que se disponía de muy pocas herramientas. En el contexto de la globalización, la comunicación se ha hecho más participativa, eliminando todas las barreras geológicas donde el plan de acción de cada empresa es un apartado importante. Por éste motivo, el objetivo final y lo que llevará a la empresa al éxito es que el receptor entienda cual es el mensaje que el emisor envía a través de la comunicación.

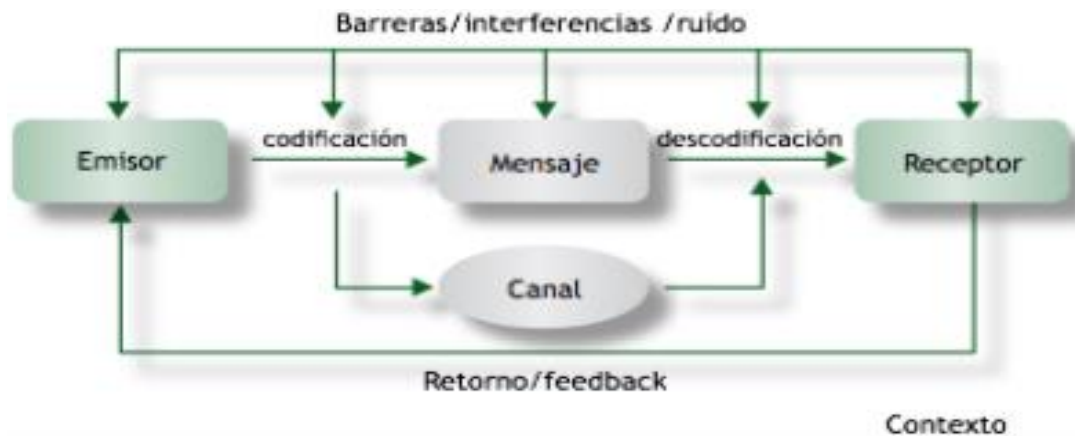


Ilustración 9. Comunicación modelo tradicional. (Giménez Morera 2017)

Es importante comprender que la comunicación no es solo anunciarse en medios de comunicación o publicitarse. Sino todo aquello que permite identificarse con una marca o empresa, como por ejemplo un slogan, una imagen... Para el correcto análisis de la comunicación se ha de distinguir entre:

- ❖ **Comunicación externa:** trata de dar a conocer y convencer al público a través de un mensaje comercial sobre la existencia de un producto y/o servicio. Uno de los medios puede ser internet a través de Twiter, Facebook, Intagram, Youtube, etc, o bien los clásicos como los periódicos, la radio, la televisión, etc.
- ❖ **Comunicación interna:** trata de fomentar la comunicación del proyecto empresarial a todos los miembros de la empresa, la llamada cultura empresarial. Esta estrategia suele estar muy descuidada dentro de las empresas, pero es responsabilidad del líder encargarse de que todo miembro de la organización conozca cual es la filosofía de la empresa para que estos mismos puedan comunicarlo al consumidor final.

Debido al paradigma actual de alta competitividad, el concepto de relaciones públicas ha ganado protagonismo. Conseguir una imagen positiva y reconocimiento por parte de la sociedad se ha convertido en una necesidad. Y en muchas ocasiones para una mejor comunicación, las empresas han acudido a expertos en relaciones públicas que se dediquen al patrocinio, mecenazgo, gestión de prensa, eventos, protocolos...

3.2.3 Marketing de relaciones

Según Grönttos (1999) se trata de un proceso de identificar, establecer, mantener y potenciar las relaciones entre consumidores y otros agentes de interés. Es decir, el marketing de relaciones consiste en entablar una confianza entre proveedores, clientes y miembros de interés de forma cercana o duradera. Lo que se pretende es que estas relaciones permitan tanto a la empresa como al resto de los agentes unos beneficios a lo largo del tiempo, dejando un poco de lado los resultados inmediatos.

Por una parte, se encuentran los proveedores y los agentes que contribuyen desde el proceso de producción hasta la comercialización. El objetivo principal de los mismos es que una unión entre ellos les permita a todos minimizar los costes y maximizar los beneficios y que todos saquen de esa relación una ventaja.

Por otro lado, se busca la fidelización de los clientes. Es decir, crear una relación, una dependencia o una confianza al cliente para que decida no buscar otro producto sustitutivo u otra empresa que comercialicen el mismo producto. Comentar que también busca acercar y atraer nuevos clientes.

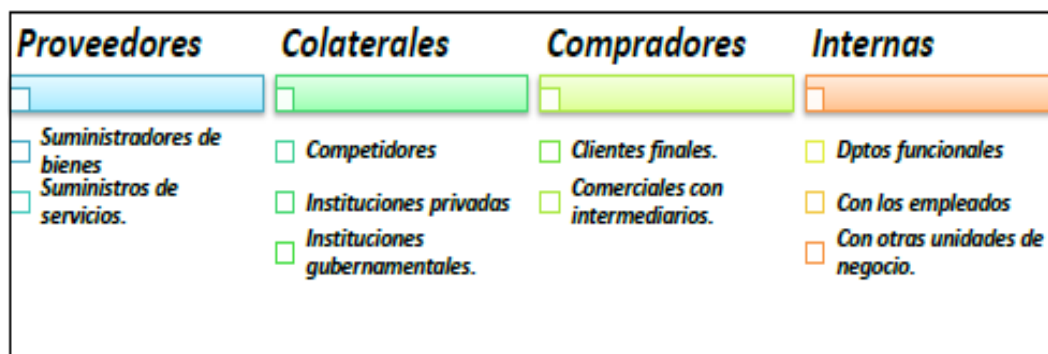


Ilustración 10. Tipo de relaciones (Capó Vicedo, 2017)

Gracias a las nuevas tecnologías se ha desarrollado un nuevo concepto el CRM (*Customer Relationship Management*). Se trata de una nueva herramienta que le permite a la empresa acceder a una gran red de datos para obtener las necesidades y deseos de sus clientes. De este modo, a través de internet, software y diversas tecnologías permiten a la empresa conocer de forma más rápida, eficaz e indirecta los nuevos gustos o preferencias sin tener que preguntar de forma personal a cada cliente. Algunas de las consultas que permite el CRM es el histórico de compra, en que cantidad consume cada producto, que tipo de productos busca... para de este modo poder dirigir una oferta personalizada y segmentar al cliente.

Cabe destacar que el CRM no busca vender un número mayor de productos a más personas, sino ofrecer a cada persona el producto más adecuado según sus necesidades y deseos.

3.3 ¿Qué es el plan de marketing?

El plan de marketing es un documento que sirve como herramienta para el análisis y estudio de la empresa. En él se reflejan las metas y objetivos que va a llegar acabo la empresa en un determinado periodo de tiempo (normalmente a un año), además se detalla los programas y medios de acción para lograr dichos objetivos. Sus principales características son:

- ❖ Se trata de un documento físico ya que debe de ser presentado, analizado, puesto en marcha y criticado.
- ❖ Analiza cuales son las necesidades de los consumidores del sector que ha decidido dirigirse para obtener una relación de intercambio más eficiente.
- ❖ Realiza una presentación actual de la empresa en referencia al mercado y producto
- ❖ Se detallan las posibles amenazas, y debilidades a las cuales la empresa debe de hacer frente y las fortalezas o debilidades de la empresa.
- ❖ Se nombra todos los objetivos principales de la empresa tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.
- ❖ Cuáles son las estrategias que va a llevar acabo la empresa y a través de qué planes de acción se van a desarrollar
- ❖ Realiza un presupuesto de cuáles van a ser los costes de llevar a cabo las estrategias.
- ❖ Un plan de contingencia en caso de que los resultados no sean los esperados.

En este sentido, se podría decir que el plan de marketing obliga a la empresa a pensar cual es la mejor manera de posicionarse en el mercado, que posibles estrategias puede llevar a cabo, comprobar de las estrategias seleccionadas cuales son rentables y factibles, a través de qué medios se puede desarrollar y finalmente como y cuando se van a llevar a cabo.



Ilustración 11. Plan de marketing (<https://blog.uchceu.es/marketing/el-plan-de-marketing/>)

3.3.1 Ventajas del plan de marketing

- ❖ Las decisiones se toman de forma sencilla y sistemática basándose en los principios del Marketing.
- ❖ Se establecen las pautas a seguir, obligando a la empresa a llevar una serie de acciones preestablecidas.
- ❖ Descarta las estrategias complejas, incoherentes, falsas interpretaciones o de difícil resultado.
- ❖ Facilita el plan de acción de la empresa ya que con anterioridad se han estudiado, analizado y evaluado las estrategias, marcando cuales son los objetivos comerciales y de marketing.
- ❖ Permite combinar la planificación corporativa y el programa de ventas anual de la empresa.
- ❖ Es un proceso continuo por lo que permite a la empresa conocer en todo momento la situación en la que se encuentra.
- ❖ Al tratarse de un documento físico, le permite a la empresa generar una base de datos que le permitirá obtener un histórico de la trayectoria desde el pasado hasta la actualidad.

3.3.2 Elaboración de un plan de marketing

Cabe destacar que para una buena elaboración del plan de marketing es imprescindible seguir el orden establecido a continuación ya que permitirá a la empresa llevar a cabo sus estrategias y objetivos con el menor riesgo posible.

i. Análisis y diagnóstico de la situación

Se trata de realizar una fotografía de la empresa, analizar la empresa en el momento actual desde un punto interno y externo. Es decir, se trata de estudiar la situación en la que la empresa se encuentra en el mercado, cuáles son sus amenazas, fortalezas, debilidades, oportunidades...

Como en este proyecto ya se ha explicado detalladamente cuales son los pasos a seguir para realizar un adecuado plan estratégico no se va a volver a repetir. Pero es importante recordar que estructura se debe seguir e imprescindible el análisis del mismo.



Ilustración 12. Resumen Plan estratégico. Elaboración propia.

ii. Decisiones estratégicas de marketing

Una vez realizado el análisis y diagnóstico, antes de comenzar con la formulación de estrategias, es condición indispensable que la empresa establezca cuales son los objetivos. Es decir, a través del plan de marketing que es lo que pretende alcanzar. Para ello el objetivo debe de cumplir unos requisitos:

- ❖ Que sea compatible con el resto de las áreas de la empresa.
- ❖ Sea específico, claro y detallado.
- ❖ Realista, factible, asequible.
- ❖ Con un tiempo límite.

Entre algunos de los objetivos más comunes entre las empresas destaca, conseguir aumentar la cuota de clientes, conseguir un aumento de los clientes fieles, vender más caro o más cosas a los clientes y/o disminuir costes.

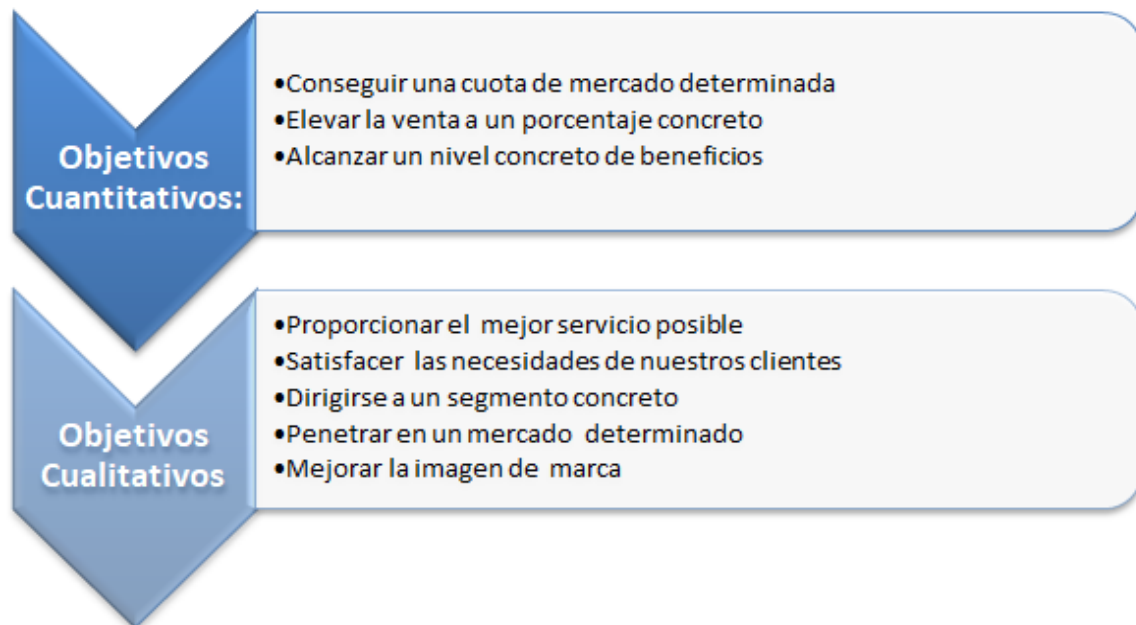


Ilustración 13. Tipo de objetivos. Elaboración propia (Capó Vicedo, 2017)

Es conveniente destacar la importancia de que las decisiones pueden variar dependiendo de la segmentación, targeting y el posicionamiento que la empresa quiere tener. Para ello, se debe identificar los tipos de segmento que se encuentran en el mercado y a cuál de ellos puede resultarle más atractivo el producto y/o servicio que se va a comercializar para poder buscar tanto ventajas como inconvenientes. Además de determinar cuál será el posicionamiento de la empresa frente la visión de los consumidores.

La estrategia debe ir al compás de los factores internos y externos que posee la empresa buscando así obtener la mejor posición competitiva. Por ese motivo es importante conocer el significado de cada uno de estos conceptos y combinarlos con el Marketing mix (las 4 Ps).

- ❖ **Segmentación:** se trata de dividir el mercado en grupos con características similares para poder ofrecer un tipo de producto concreto adaptado a las necesidades de cada grupo permitiendo así optimizar recursos.
- ❖ **Targeting:** o también llamado público objetivo es aquel segmento del mercado al cual la empresa va a centrar sus recursos en ofrecer el producto y/o servicio.
- ❖ **Posicionamiento:** se puede definir como en qué posición se encuentra tu producto tanto en el mercado como en la mente de los consumidores.

iii. Decisiones operativas de marketing.

Consiste en elaborar un plan de acción que permita a la empresa llevar a cabo las estrategias para lograr sus metas y objetivos. Es una de las partes más importantes ya que se plasma las acciones concretas que va a realizar la empresa.

Las estrategias que la empresa llevará a cabo se realizan a través del marketing mix y algunas de las políticas se pueden encontrar en el siguiente cuadro resumen:



Ilustración 14. Tipo de acciones sobre cada variable MX. (Capó Vicedo, 2017)

En definitiva, la planificación se basa en el análisis de información pasada y presente para llevar a cabo unos planes de acción y obtener unas mejores previsiones de la evolución del futuro con los que la empresa logrará sus objetivos.

4. LA EMPRESA LA SAFRANERA – BIKE PARK

En 1996 la familia Plá adquirió una finca privada con el proyecto de rehabilitar, preparar y adaptarla para convertirla en un alojamiento rural. No fue hasta 1998 cuando Tere Jesus, Carlos Jorge y Rafael Llácer Vila empezaron a llevar a cabo la actividad económica, siendo Carlos Jorge Plá quien se encargaba de la gerencia y dirección. Tras 15 años de puesta en marcha, el hijo del gerente Carlos Jorge Plá Fernández ha tomado el control de la dirección y gerencia hasta el momento.



Ilustración 15. Masía La Safranera. www.booking.es

La Masía la Safranera está situada en la ladera del Parque Nacional La Fuente Roja de Alcoy, concretamente en la calle partida les Llacunes nº15 (Alcoy) a unos 10km de Alcoy. Cuenta con una extensión de 89 hectáreas. La masía dispone de 8 habitaciones dobles, 1 triple, 3 convertibles en triples o cuádruples y 2 habitaciones de 7 plazas. Además, dispone de servicios como restaurante, cafetería, piscina, patio central, zona de parking y conexión WIFI.

En sus principios, su actividad económica se limitaba al alojamiento rural y servicio de restaurante. Pero tras la actual situación de crisis económica y el cambio de comportamiento de los clientes vieron la necesidad de ampliar su campo de actividad y optaron por una nueva estrategia.

En 2012 puso en marcha una huerta ecológica para poder abastecer el restaurante y en junio del 2013 puso en marcha una zona de eventos en el exterior. En esos momentos, Carlos Plá ya tenía en marcha otros proyectos futuros pero no ha sido hasta noviembre del 2018 cuando creó un Bike Park dentro de su finca privada de la Masía la Safranera.

El proyecto del Bike Park surgió en octubre del 2016 como estrategia para internar romper la estacionalidad del alojamiento rural. Carlos Plá (Graduado en Administración y dirección de empresas en la Universidad Politécnica de Valencia sede Alcoy) decidió plantearse posibles estrategias. De todas las estrategias, decidió que observando cuales eran sus recursos y capacidades, la mejor opción podría ser realizar un Bike Park dentro de su finca privada.

Es entonces cuando Carlos Plá se puso en contacto con Vicente y Santi (dos ciclistas que se dedican al descenso) para poder planificar cuánto terreno van a necesitar, qué herramientas son necesarias, cuántas pistas se pueden hacer, cómo se han de hacer, qué es lo que se valora más en el descenso, qué sería interesante que tuviera, etc.

En noviembre del 2016 empezaron con la primera pista, pero tuvo que paralizarlo ya que no sabía que era necesario tener un proyecto de antemano, aprobado por la Consellería y Urbanismo además de unas ciertas licencias debido a que la finca se encuentra en medio de un paraje natural protegido.

En ese momento, Carlos Plá se puso en contacto con un ingeniero agrónomo, con la oficina de medio ambiente de Alcoy para obtener todo el asesoramiento necesario para continuar con el proyecto del Bike Park y solicitó la licencia de obra menor que es la que le hacía falta para poder realizar el proyecto.

Tras esperar año y medio, le llegó a la licencia y pudo retomar la creación de las pistas. Para ello tuvo que contratar tanto mano de obra como maquinaria especial, además de contar con amistades que le ayudaban en sus días libres.

A finales de noviembre de 2018 decidió inaugurar el Bike Park la Safranera y empezar a trabajar. En estos momentos, cuentan con 7 pistas en las que se puede realizar descenso y dual Slalom y sigue mejorando y creando nuevas pistas.



Ilustración 16. Bike Park La Safranera.

5. PLANTEAMIENTO INICIAL

El actual gerente se encuentra con dos tipos de negocios distintos, uno dedicado al alojamiento y hostelería con años de experiencia y reputación el cual le genera beneficios. Y otro dedicado al deporte, de recién apertura y con poca experiencia en este sector pero que se complementan a la perfección.

Uno de los principales propósitos y objetivos del gerente es que ambos puedan mantenerse por sí mismos económicamente. Es consciente que los principios siempre son costosos y que el periodo de recuperación de la inversión tardará un tiempo, pero los gestionará de forma independiente, así, si uno de los dos no funciona como debiera, no involucrará al otro económicamente.

Este hecho ha motivado que el presente Trabajo Final de Máster únicamente se centre en el desarrollo de un plan estratégico del Bike Park la Safranera dejando de lado el negocio del alojamiento y hostelería.

Como se ha mencionado anteriormente, el Bike Park La Safranera se ha inaugurado recientemente y hasta ahora no ha realizado grandes esfuerzos en darse a conocer ni a nivel regional ni nacional. Cuenta con una baja cuota de mercado y unos clientes poco fidelizados. Además, a pocos kilómetros se encuentra otro Bike Park reconocido a nivel internacional el cual podría ser un potencial competidor y la Safranera todavía no ha logrado posicionarse.

Estos son solo algunos de los problemas a los que se debe hacer frente. Por tanto, para abordar los mismos se realizará análisis completo de la situación de la empresa tanto a nivel interno como externo el cual permitirá detectar los principales problemas, ventajas y estrategias.

Lo que se pretende conseguir mediante las estrategias es un mejor posicionamiento en el mercado, que La Safranera logre ser un referente en el deporte MTB, un aumento de clientes y con ello unos mayores ingresos.

Finalmente se desarrollarán las estrategias que se consideren más importantes en la contribución de los objetivos y metas establecidas que irán centradas sobre todo en localizar el público objetivo y el plan de comunicación.



Ilustración 17. Grupo invitado inauguración 26-11-2018. Fuente: Carlos Plá

6. PLAN ESTRATÉGICO

Una vez explicados los conceptos básicos para llevar a cabo un plan estratégico y la situación de partida, se procede a realizar un estudio aplicado al Bike Park la Safranera. Cabe recordar que el principal objetivo para la empresa y el motivo por el cual se realiza el siguiente proyecto es conseguir un mejor posicionamiento en el mercado y una mejor comunicación.

6.1 Análisis estratégico

En este apartado se analizará cuáles son los fundamentos de la empresa a través del establecimiento de la Misión, Visión y valores de la misma. Después se realizará un análisis externo (el entorno) e interno de los recursos y capacidades.

6.1.1 Misión, Visión y Valores

Como se ha comentado anteriormente, es muy importante que la empresa establezca de forma clara y concisa cuáles son sus fundamentos y bases. A pesar de no tener de forma escrita cuales son, Carlos Plá sí que ha comentado en reiteradas ocasiones qué quiere ser, en qué se quiere convertir y cuáles son sus valores.

- ❖ **Misión:** Ofrecer un lugar de ocio dedicado al deporte del *Mountain bike* para todos los públicos donde puedan disfrutar de una grata experiencia y en el que tanto principiantes como amateurs pueden aprender, practicar, mejorar y/o corregir su técnica.
- ❖ **Visión:** Ser un referente a nivel provincial con una amplia variedad de disciplinas.
- ❖ **Valores:**
 - Prestar la máxima atención y amabilidad a través de un trato directo con los clientes.
 - Trabajar en equipo para ofrecer un servicio de calidad, eficiente, supervisado y organizado.
 - Capacitar a los empleados realizando un aprendizaje continuo.
 - Fuerte compromiso al esfuerzo y sacrificio.
 - Respeto tanto a los clientes como al Medio ambiente.

6.1.2 Análisis Externo (Macroentorno)

❖ Político legales:

Al tratarse de una finca en medio de un parque natural se tuvieron que realizar muchos trámites burocráticos para la concesión de licencias y permisos que le permitieran convertir parte de su terreno en un área de ocio dedicada al deporte, lo que supuso una gran barrera de entrada al mercado debido al alto coste de la tramitación.

Para ello, primero se tuvo que realizar un proyecto a través de un ingeniero agrónomo que diseñara exactamente cuál iba a ser la dimensión del Bike Park, cuántas pistas tendría, por donde pasaría cada una, etc., todo ello de forma natural, sin añadir productos artificiales que puedan dañar el terreno y la vegetación autóctona.

Después fue necesario la licencia de obra menor y que el proyecto fuera aprobado tanto por la Consellería como por Urbanismo. Estos trámites suelen ser lentos, en su caso tardó más de año y medio.



Ilustración 18. Proyecto del Bike Park la Safranera.

Al realizar cursos dentro de las instalaciones, se necesita unos monitores titulados. La federación ofrece cursos para los que se quieran dedicar a la enseñanza (con un coste alrededor de los 500 euros por monitor) y es necesario realizar cursos de reciclaje anualmente.

En estos momentos dispone de dos monitores titulados y dos más que están estudiando para ello. Lo que supone una amenaza si quiere ampliar la cuota de visitantes ya que necesitaría buscar a personal titulado y pagar el reciclaje, aunque este, normalmente no supone un alto gasto económico.

Para realizar cualquier tipo de competición dentro de su finca, es necesario pagar una tasa federativa, en este caso a la Federación de Ciclismo de la Comunidad Valenciana. Dependiendo del tipo de competición, regional, nacional o internacional el precio de la tasa ronda entre 80 y 560 euros, que supone también una amenaza.

PRUEBAS DEPORTIVAS	
Reuniones de escuelas de ciclismo	80 €
Carreras de cadetes	110 €
Carreras de féminas	110 €
Carreras de un día Juniors	135 €
Carreras de un día Elite y/o Sub-23	170 €
Carreras de un día Elite-UCI	450 €
Carreras de Masters y Sociales	400 €
Carrera de Mountain - Bike	210 €
Carreras de Trial y Bmx	100 €
Carreras de Pista y Ciclo-cross	100 €
Carrera por etapas Elite-UCI internacional (por día)	450 €
Carrera por etapas Elite internacional (por día)	250 €
Carrera por etapas Elite nacional (por día)	210 €
Carrera por etapas Juniors (por día)	180 €
Criteriums	560 €
Actividad Ciclismo para todos (carretera, montaña, BMX, como en ciudad)	300 €
Pruebas inscritas con Clasificación evolutiva, incremento de su tasa individual	+10 %

Ilustración 19. Tasas pruebas federativas 2019. Federación Valenciana de ciclismo.

Para ello, primero se ha de realizar una solicitud de prueba deportiva en la que se detalla quién la organiza, el nombre, población, fecha solicitada, clase y categoría de la prueba.

Cabe destacar que, para realizar pruebas deportivas se han de cumplir ciertas medidas de seguridad establecidas en el reglamento deportivo por la Federación de Ciclismo de la Comunidad Valenciana. Dependiendo del tipo de prueba que se realice es necesario conocerse el reglamento oportuno. En la página federativa se puede obtener toda la información necesaria.

Otras de las condiciones legales que afectan directamente al Bike Park es la obligatoriedad de un seguro médico para todos los practicantes dentro de las instalaciones. Aquellos que posean ficha federativa no es necesario ya que están cubiertos por la licencia federativa. Pero para el resto de los aficionados, es necesario que se contrate un seguro médico diario. El Bike Park La Safranera, se compromete a contratar un seguro (siempre con la misma compañía a precio cerrado) que le cubra la actividad realizada dentro de sus instalaciones para asegurarse que todos sus clientes cumplen con la normativa. Este seguro está incluido dentro del precio del Bike Park.

❖ Económico:

Debido a la coyuntura económica de estos últimos 10 años España ha sufrido una recesión económica que ha afectado tanto a las administraciones y organismos públicos como a las familias españolas. En el caso de los deportes, concretamente al ciclismo no ha afectado de forma tan drástica, pero si ha tenido consecuencias económicas ya que las ayudas y subvenciones para el desarrollo deportivo han disminuido y han subido las tasas e impuestos.

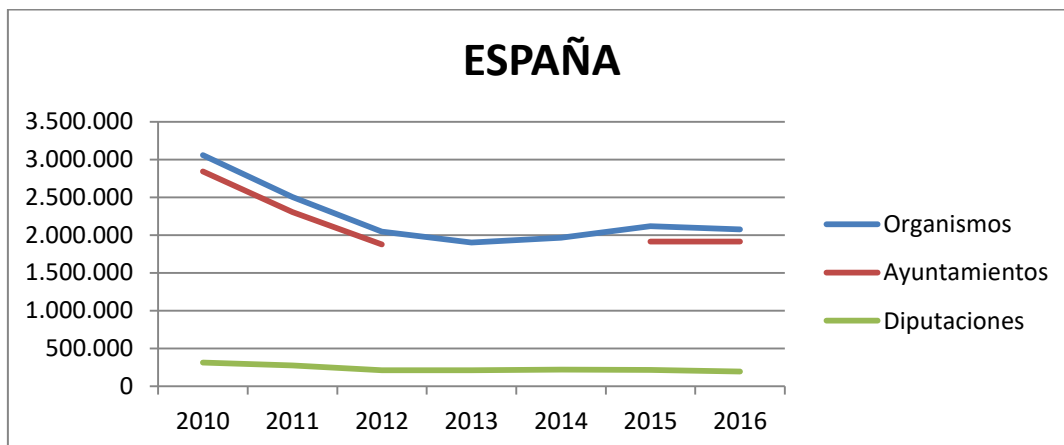


Tabla 1. Gasto liquidado en deporte según tipo de entidad. Fuente: INE, proviene de datos del Ministerio de Hacienda y Función Pública

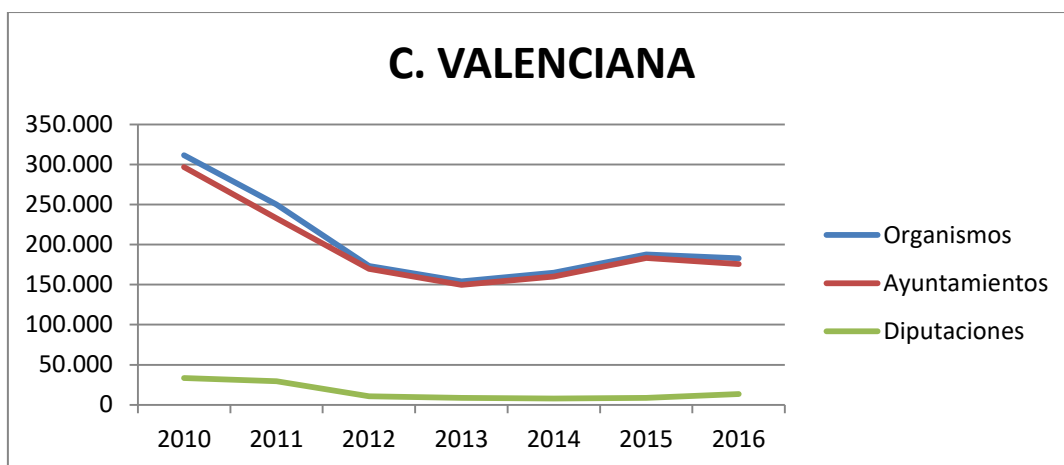


Tabla 2. Gasto liquidado en deporte según tipo de entidad. Fuente: INE, proviene de datos del Ministerio de Hacienda y Función Pública

Como se puede apreciar en los gráficos anteriores hasta el 2013 hubo una gran recesión a causa del aumento de la desocupación, la crisis financiera y la burbuja inmobiliaria, motivo por el cual las subvenciones al deporte descendieron tanto a nivel de España como en la Comunidad Valenciana.

Esto afectó negativamente al desarrollo deportivo siendo más duro y costoso poder desarrollar proyectos y competiciones. No solo disminuyeron las ayudas, sino que las tasas para los permisos de obra, licencias de apertura, entre otras, se hicieron más costosas aumentando también algunas tasas e impuestos.

La crisis bancaria tampoco ayudó a los empresarios a poder llevar a cabo nuevos proyectos ya que también aumentaron los requisitos para poder pedir un préstamo, exigieron tener una amplia capacidad de pagos e incrementaron ciertos costes ligados a los préstamos, petición de garantías y avales, etc. Por tanto, se ha generado una desventaja más para el pequeño empresario.

El Banco Europeo intenta estimular el consumo manteniendo unos tipos de interés bajos pero la gran desconfianza que se ha creado en la capacidad de pago ha sido mucho más fuerte. En el caso de un proyecto deportivo, suelen tener unos altos costes de ejecución con una tasa de recuperación lenta, por lo que las entidades financieras son reacias a conceder préstamos a este tipo de sector.

Además, debido a los déficits de las Administraciones, han tenido que recurrir en diversas ocasiones al crédito bancario. Estas poseen un riesgo bajo, son entidades públicas, con una capacidad de pago superior a una empresa PYME por lo que se ha vuelto el perfil de las entidades bancarias.

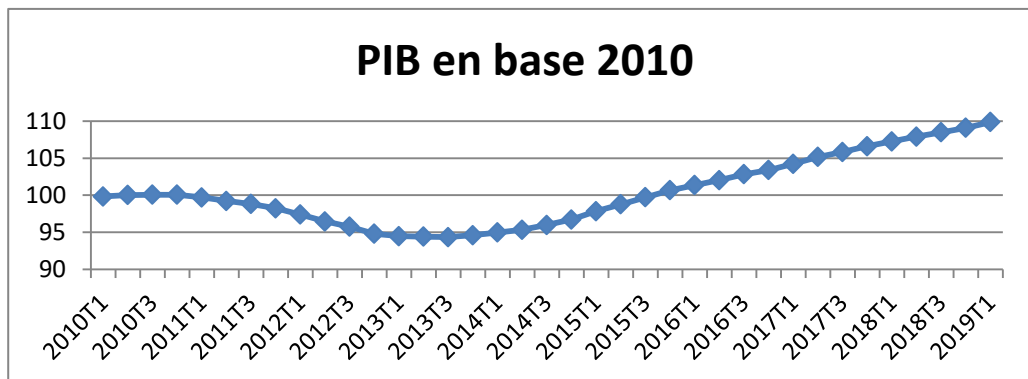


Tabla 3. PIB en base 2010. Elaboración propia. Fuente INE

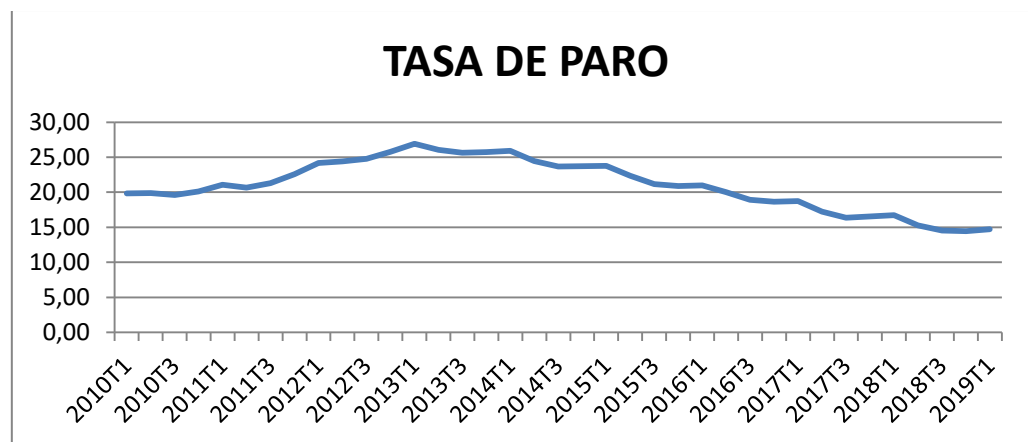


Tabla 4. Parados. Elaboración propia. Fuente INE

Tras el 2013, parece que España empieza a hacer frente a la dura crisis. Esto se puede ver reflejado en las mejoras de ciertos indicadores como el aumento del PIB situándose en 2019 en un 109,86 en base del PIB en 2010 y un descenso de los parados situándose en el primer trimestre del 2019 en un 14,70%.

❖ Sociocultural:

En los últimos años, la población cada vez se preocupa más por llevar una vida sana y saludable. Este cambio ha afectado a la forma de comprar ya que la gente se interesa por saber qué tipo de alimentación debe comer, cómo comerlo y dónde comprarlo. Pero también ha afectado a las actividades deportivas.

Se ha vuelto habitual ver gente haciendo deporte en las calles, parques con zonas dedicadas al deporte, encontrar gimnasios en todas las ciudades y pueblos, etc. La mentalidad ha cambiado. Así, un estilo de vida saludable y realizar deporte diario se ha convertido en una necesidad habitual de ocio.

Según una encuesta del Ministerio de Educación Cultura y Deporte (2015), el 54% de la población mayor de 15 años había realizado uno o más deportes en el último año. Esto supuso un aumento del 45,90% respecto a la encuesta realizada en el 2010 y sigue una tendencia creciente.

EVOLUCION PRÁCTICA DEPORTIVA ENTRE LA POBLACIÓN RESIDENTE EN ESPAÑA MAYOR DE 15 AÑOS

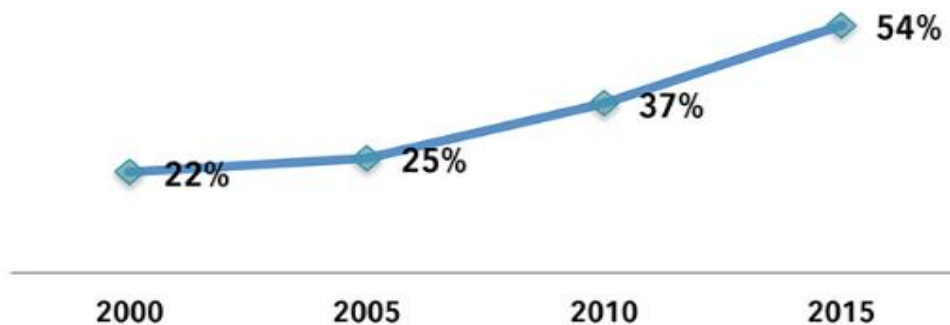


Tabla 5. Evolución prácticas deportivas. Fuente: Ministerio de Educación Cultura y deporte

El ciclismo ha sido una de las actividades que también se ha visto afectado con este boom. De hecho, en 2010 fue el cuarto deporte más practicado en España. Se trata de un deporte adaptado para todos los públicos ya que, a diferencia de otros deportes, no recibes golpes directos, ni necesitas unas condiciones físicas muy desarrolladas.

El Bike Park cuenta con varias pistas adaptadas para perfiles tanto principiantes como más avanzados. El ritmo de entrenamiento se lo puede marcar cada uno, sin presión y si lo necesita tiene la opción de realizar curso de aprendizaje y mejora de técnica.

Destacar también que debido a la situación geográfica del Bike Park, todas las pistas son naturales, no se ha utilizado componentes químicos ni artificiales para realizar los montículos, caminos, etc., por lo que es un reclamo para toda aquella población con una cultura ecológica y preocupada por el medio ambiente.

Por otro lado, España es una de los lugares más turísticos de Europa debido a su situación geográfica (sol, montaña y playa) y al clima. En los últimos años el turismo ha tenido una tendencia creciente contribuyendo en 2017 alrededor del 11% en la participación del PIB según la OCDE. En concreto, la Comunidad Valenciana cuenta con un clima mediterráneo que se caracteriza por inviernos templados y veranos secos y calurosos, por lo que es un buen lugar para poder realizar deporte casi todo el año.

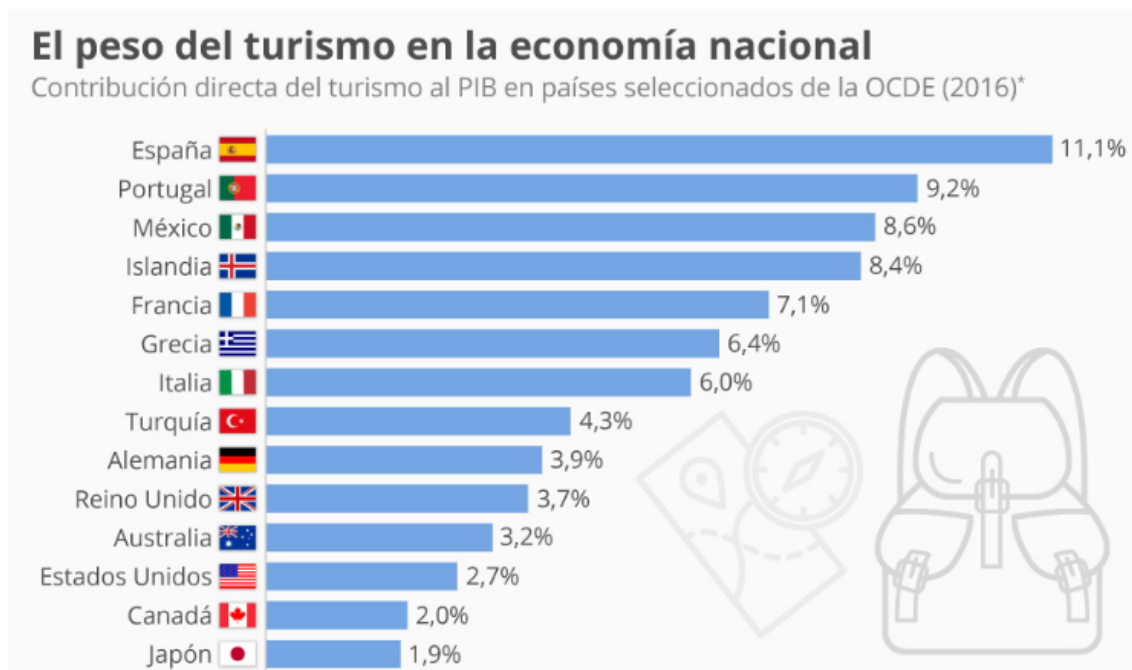


Tabla 6. Participación del sector turístico sobre el PIB según OCDE. Fuente: statista

Los países del norte pecan por un clima muy frío y lluvioso entre las temporadas de otoño e invierno por lo que la práctica ciclista se vuelve complicada y/o dificultosa. Incluso los principales Bike Parks suelen acabar la temporada y cerrar sus pistas porque se hace imposible o muy peligrosa la práctica de las mismas. Por ello, muchos de los aficionados incluso expertos suelen viajar a España para poder realizar sus entrenamientos habituales utilizando instalaciones privadas de *Mountain bike*.

❖ Tecnológicos:

El acceso a la tecnología y a la red de internet se ha vuelto casi una necesidad. Prácticamente toda la población puede tener un acceso rápido y sencillo, bien a través de zonas públicas gratuitas como son las bibliotecas, cafeterías, restaurantes, etc., como vía privada a través de sus propios teléfonos móviles, ordenadores, tablets, etc.

Muchos de los autores actuales mencionan que España está sufriendo la cuarta revolución industrial. Las características principales de la cuarta revolución son el uso intensivo de los aparatos electrónicos y sobretodo el fácil acceso a la red de internet para todo tipo de prestaciones y servicios. Por lo que las empresas se deben adaptar y participar en este nuevo entorno si quieren ser competitivos.

Esto puede permitir grandes ventajas ya que pueden reducir sus costes en comunicación y distribución. Con las nuevas plataformas de internet comunicar información se puede realizar de forma sencilla, rápida, sin moverse del sitio y llegar a mucha más gente que a través de canales ordinarios. Además, permite agilizar los trámites de compra-venta o reserva.

Por eso, es casi imprescindible que cada empresa tenga su propia página web para que los clientes puedan consultar cierta información imprescindible como por ejemplo a qué se dedican, qué venden u ofrecen, dónde se ubican, a quién contactar si necesitan información, etc.

En el caso del Bike Park, estaríamos hablando de la gestión de compra o reserva de tickets para las instalaciones o inscripciones para cursos dentro del mismo. En ocasiones surgen dudas en estos procesos y gracias al correo electrónico instantáneo se puede resolver en un corto periodo de tiempo. Incluso las fichas de inscripción o la compra de billetes se quedan registradas en el momento, lo que permite una mejor previsión y organización.

Pero no solo afecta a la empresa como tal, sino que la población es mucho más exigente y antes de comprar o reservar algún producto suele buscar información y referencias del mismo. Existen foros de aficionados y expertos los cuales valoran positiva o negativamente las experiencias en los Bike Parks, e informan sobre cuáles son las condiciones de las instalaciones y el trato personal.

Algunos de los nuevos avances que también han afectado al mundo ciclista es la utilización del GPS. Muchos de los deportistas suelen utilizar la aplicación Strava. Esta sirve para cronometrar tanto el tiempo como los kilómetros realizados permitiendo así, saber cuantos kilómetros por hora se han realizado, comparar el historial de uno mismo o incluso compartir los resultados con otros usuarios.

Una vez planteado el análisis externo del entorno que afecta al Bike Park, se va a realizar el perfil estratégico mostrado en un cuadro resumen de las amenazas y oportunidades del análisis PEST clasificándolas según su importancia tal y como se ha explicado en el apartado de teoría.

DIMENSIONES		MN	N	I	P	MP
Político-Legal	Legalidad empresarial					X
	Convenios				X	
	Normas de seguridad		X			
	Fiscalidad		X			
	Situación país			X		
	Trámites administrativos	X				
	Reglamentos y normativas		X			
Económica	Situación económica				X	
	Tipo interés					X
	Concesión créditos		X			
	Subida de impuestos		X			
	Costes de tramitación	X				
	PIB general			X		
	Aumento consumo		X			
	Renta per cápita			X		
	Tasa de paro			X		
Socio-Cultural	Hábito de consumo sano					X
	Culturamedioambiental				X	
	Pirámide Poblacional			X		
	Nivel escolarización			X		
	Clima					X
	Situación geográfica				X	
Tecnológico	Avance tecnológico					X
	Venta online					X
	Desarrollo I+D			X		
	Obsolescencia productos			X		
	Bigdata		X			
	Comunicación internet	X				

Tabla 7. Perfil estratégico. Elaboración propia.

Finalmente se realiza un cuadro resumen de las amenazas y oportunidades encontradas en el análisis PEST anterior.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
POLITICO LEGAL	<p>Excesivos trámites de licencias y permisos.</p> <p>Requerido monitor con titulación.</p> <p>Cursos de reciclaje.</p> <p>Inscripción federativa.</p> <p>Diferentes reglamentos para cada modalidad.</p> <p>Medidas de seguridad para cada modalidad.</p> <p>Obligatorio seguro médico.</p>	<p>Autorizaciones y legalidad.</p> <p>Facilidad de acuerdos con entidades aseguradoras.</p>
ECONÓMICO	<p>Dificultad a la hora de acceder a financiación bancaria.</p> <p>Subida de impuestos y tasas</p> <p>Altos costes administrativos como licencias, permisos, etc.</p> <p>Costes federativos.</p> <p>Costes de cursos monitor y reciclaje anual.</p> <p>Disminución de subvenciones.</p>	<p>Mejora de la situación laboral.</p> <p>Mayor riqueza para gastar.</p> <p>Bajos tipos de interés.</p>
SOCIOCULTURAL		<p>Aumento de la población preocupada por una vida sana y equilibrada.</p> <p>Aumento de la importancia medioambiental.</p> <p>Aumento de la población que realiza deporte.</p> <p>Aumento de la actividad ciclista</p> <p>Buen clima anual.</p> <p>Buena situación geográfica (sol, playa, montaña relativamente cerca)</p> <p>España es un lugar muy turístico.</p>
TECNOLÓGICO	<p>Demasiada información al alcance de todos.</p> <p>Clientes cada vez más exigentes.</p> <p>Creación de páginas web.</p>	<p>Disminuye coste de distribución y comunicación.</p> <p>Permite llegar a mayor población.</p> <p>Fácil venta online.</p>

Tabla 8. Cuadro resumen macroentorno (PEST). Elaboración propia.

6.1.3 Análisis Externo (Microentorno)

❖ Grupos estratégicos:

En primer lugar, se tratará de identificar el conjunto de empresas del sector que siguen unas similares estrategias. Como el Bike Park la Safranera es de recién creación y por tanto no es muy reconocido, se va a analizar solo a nivel nacional y Andorra (debido a su proximidad).

A continuación, se muestran las principales Bike Parks que es posible encontrar en España y Andorra:

- La Molina Bike Park
- La Fenasosa Bike Park
- La Pinilla
- Manzaneda Bike Park
- IrriSarrii Land Bikepark
- Bikepark Rapitán Jaca
- Aran Bike Parks
- La Poma Bikepark
- Sierra Nevada Bikepark
- LaClau Bike Park
- La tecla Bikepark
- Vallnord Bike Park La Massana
- Grandvalira Bike Park Soldeu

Según Arguedas (2015), escritor de artículos sobre ciclismo en su página web Planifica tus pedaladas, los cinco mejores Bike Parks de España y Andorra siguiendo el orden son:

- I. **Vallnord:** situado en Andorra es sede de la Copa del mundo de Descenso)
- II. **La Molina:** en el Pico Catalán en Cerdeña, es uno de los Bikeparks con más antigüedad.
- III. **La Fenasosa:** situado en el Parque Natural de Sierra de Mariola, cuenta con posibilidades de alojamiento, restauración y condiciones para grupos.
- IV. **La Pinilla:** muy cerca de Madrid y por ello, el mejor ubicado.
- V. **La Manzaneda:** situado en Galicia en la Estación de Montaña de Manzaneda en Ourense. También cuenta con servicio de restauración y alojamiento.



Ilustración 20. Bike parks España y Andorra. Fuente: googlemaps.

❖ Modelo de Porter

○ **Competidores potenciales:**

En estos últimos años, la gente que practica deporte ha aumentado y junto a ellos una oportunidad nueva de negocio. El ciclismo, como bien se ha mencionado, también ha sido una modalidad que ha experimentado un aumento y con ello, se ha ampliado la gama de modalidades de práctica de MTB. Siendo un atractivo del sector y, por tanto, una amenaza para las empresas ya establecidas.

Este sector cuenta con unas altas barreras de entrada ya que, como se ha comentado anteriormente, es necesario unas fuertes inversiones de capital económico para adquirir las licencias, permisos, etc., necesarios para el desarrollo de la actividad e inversiones en maquinaria, herramientas y personal para poder crear las pistas. Esto, más la dificultad de financiación, se convierte en una oportunidad para las empresas ya establecidas.

○ **Competidores en el sector:**

Como se ha comentado en el apartado de grupos estratégicos, existen 11 Bike Parks en España y 2 en Andorra que pueden ser competidores directos del Bike Park la Safranera. Casi todos los Bike Parks tienen reconocimiento a nivel internacional.

Además, el Bike Park La Fenasosa se ubica a tan solo 30 kilómetros del de la Safranera, y cuenta con muchos años de experiencia y prestigio. De hecho, está considerado como el tercer mejor Bike Park de España y Andorra. También cuenta con instalaciones de alojamiento rural, cafetería y restaurante.

El sector tiene unas altas barreras de salida. El motivo principal es que al necesitar una inversión tan grande para desarrollar un nuevo Bike Park, posiblemente no se recupere el total de la inversión en un largo periodo de tiempo, siendo una amenaza para la empresa si ésta no consigue ubicarse en el mercado.

En cuanto las barreras de movilidad, en el contexto actual de globalización el capital humano puede desplazarse prácticamente sin ninguna dificultad ni necesidad de unos permisos o certificados especiales.

Destacar que, como se ha mencionado anteriormente, el ritmo de mercado del sector ciclista está aumentado, aunque es muy difícil de cuantificar. Con el paso del tiempo cada vez existen más Bike Parks y gente que practica este deporte siendo una oportunidad para la empresa.

○ **Proveedores:**

En este caso, el proveedor principal se podría decir que es la Masía la Safranera ya que las instalaciones del BikePark se encuentran dentro del recinto de La Masía la Safranera y es esta misma quien le aporta los recursos necesarios.

Se trataría por tanto de proveedor muy concentrado ya que si este no funcionara bien repercutiría directamente en la situación del Bike Park. En cambio, si fuera el Bike Park el que

no funcionara bien, el proveedor no se vería afectado por lo que la capacidad de negociación queda supeditada a la decisión del proveedor.

Otros proveedores son todas aquellas empresas que se dedican a alquilar maquinaria de obra como rodillo, excavadora, retros, etc. En este caso, solo alquila la maquinaria a la empresa que se la pueda dejar el fin de semana que la necesita y a un precio asequible.

En cuanto a diferenciación de producto, en estos momentos no cuenta con mucha variedad de pistas que pueda abarcar todas las modalidades de MTB convirtiéndose en una amenaza. De hecho, sus instalaciones cuentan con un nivel de dificultad medio bajo, pero es una oportunidad que posea este tipo de pistas ya que casi todos los Bike Parks en España suelen ser para gente con más experiencia.

En definitiva, se podría decir que el proveedor es una gran amenaza para el Bike park ya que tiene muy poca capacidad de negociación y solo dispone de un proveedor. Situación lógica debido a que el dueño es el mismo, y surgió como complemento al alojamiento rural.

- **Clientes:**

Se pueden distinguir dos tipos de clientes dependiendo del nivel de experiencia. El grupo principal y el cual el Bike Park La Safranera quiere centrar sus esfuerzos son clientes que acaban de iniciarse en el MTB y están interesados en aprender, mejorar y perfeccionar sus técnicas de conducción en descenso y montículos.

Otro sector de clientes son aquellos que ya tienen un cierto grado de experiencia pero quieren disfrutar del descenso como entrenamiento “light”, sin gran dificultad, es decir que realicen MTB como ocio más que para prepararse en competiciones de élite.

En este caso, el poder de negociación de los clientes es bastante bajo. No existen muchos competidores en el sector por lo que los clientes no pueden cambiar fácilmente de instalaciones y, por tanto, no pueden ejercer presión. Aunque el Bike Park La Safranera se encuentre a pocos kilómetros, tiene un precio más alto y el público objetivo al que se dirige tampoco es el mismo.

Debido al tipo de producto, es decir, a unas pistas con nivel medio-bajo para clientes con poca experiencia, el precio se puede considerar medio debido a que se paga una enseñanza y es el gestor quien decide el precio sin ningún tipo de influencia de los clientes.

- **Productos sustitutos:**

Existen diversas modalidades dentro de la práctica de ciclismo, algunas de ellas son, XC, DH, el ciclismo de carretera, All Mountain enduro, freeride, dirt jump, BMX, dual Slalom, etc. En el Bike Park La Safranera se puede practicar Dual Slalom y DH.

EL XC (Cross Country) es una modalidad de rally de larga distancia que se caracteriza por zonas llanas predominando el ascenso y un descenso con mucha dificultad. Se realiza por montaña, es decir, no se trata de circuitos ni instalaciones privadas ya que el recorrido está entre 5km y 40km.

El DH (Down Hill), más conocido como descenso. Es una modalidad en la que su objetivo es el descender bien en montañas, cerros, instalaciones privadas, etc. Algunas de las dificultades que se valoran en esta modalidad son rampas, drops, peraltes (todas ellas realizadas por humanos) y otras dificultades que pueda tener el terreno montañoso. La subida suele realizarse bien por transporte (Coches, furgonetas, camiones,) o teleféricos.

El All Mountain, en esta modalidad se practica tanto el ascenso a la montaña con subidas prolongadas y el descenso con dificultad. Cuando se practica a nivel de competición se llama Enduro. En el caso del enduro, suelen ser competiciones de varios días en diferentes pistas o montañas.

El freeride se caracteriza por saltos enormes y consiste en realizar trucos, puede ser tanto artificial (hecho por humanos) como natural. Son los jueces quienes evalúan la dificultad de los saltos y trucos dejando de lado el tiempo de bajada.

El Dirt Jump, se realiza solo en circuitos y consiste en hacer acrobacias en el aire.

El BMX (Bike Moto Cross) esta modalidad solo se realiza en circuitos habilitados de Moto Cross. Se trata de realizar acrobacias en montículos de tierra, tales como realizan las motos, pero estos con bicicletas. El objetivo es realizarlos con el menor tiempo posible.

El dual Slalom, se trata de un circuito relativamente corto para que puedan realizar la bajada dos competidores a la vez, uno al lado del otro. El circuito suele durar aproximadamente unos 30 segundos y deben de pasar saltos de mesa, dobles y peraltes.

Aparte de estas modalidades que se pueden considerar como productos sustitutivos, también existen otros deportes que se pueden considerar como el SKI y sus variantes, el ciclismo de carretera, el triatlón, etc.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
COMPETIDORES POTENCIALES	Nuevas modalidades de deporte.	Barreras de entrada altas (financiación)
COMPETIDORES DEL SECTOR	Bike Parks con reconocimiento internacional cercanos. Altas barreras de salida (inversión no recuperada)	Ofrecer servicios como cafetería, restaurante, alojamiento. Libre circulación de capital humano. Ritmo de mercado creciente.
PROVEEDORES	Alto grado de concentración de proveedores (Masía la Safranera) Baja diversificación de pistas.	Bajo grado proveedores de maquinaria de obra. Nivel de las pista medio bajo.
CLIENTES	Clientes de elite.	Clientes con poca experiencia.
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	Gran variedad de modalidades de MTB.	

Tabla 9. Cuadro resumen microentorno (5 fuerzas Porter). Elaboración propia.

6.1.4 Análisis Interno (recursos y capacidades)

Una vez realizado el análisis externo, se va a exponer todos los recursos y capacidades que dispone el Bike Park La Safranera.

<i>RECURSOS</i>	
<i>FISICOS</i>	<u>R1.</u> Siete pistas de entrenamiento
	<u>R2</u> Una furgoneta
	<u>R3</u> Un remolque
	<u>R4</u> Parking
	<u>R5</u> 89 hectáreas de terreno
	<u>R6</u> Terraza
	<u>R7</u> Piscina
	<u>R8</u> Alojamiento rural
	<u>R9</u> Cafetería
	<u>R10</u> Restaurante
	<u>R11</u> Barbacoa exterior
	<u>R12</u> 3 zonas para eventos
	<u>R13</u> 2 coches de empresa
	<u>R14</u> Parque Natural (entorno)
	<u>R15</u> Mesas exteriores e interiores
	<u>R16</u> Sillas exteriores e interiores
	<u>R17</u> Material para eventos ciclista
	<u>R18</u> Sistema de sonido propio
<i>FINANCIEROS</i>	<u>R19</u> Financiación con bancos
	<u>R20</u> Financiación con proveedor
	<u>R21</u> Accesibilidad a subvenciones
<i>NO HUMANOS</i>	<u>R22</u> Contacto con profesionales del ciclismo
	<u>R23</u> Redes sociales (facebook)
	<u>R24</u> Asociación con compañía de seguro
	<u>R25</u> Publicidad y promoción a través de grupos ciclistas
<i>HUMANOS</i>	<u>R26</u> Equipo con formación universitaria
	<u>R27</u> Cocineros
	<u>R28</u> Camareros
	<u>R29</u> Monitores
	<u>R30</u> Gerente
	<u>R31</u> Director
	<u>R32</u> Arquitecto
	<u>R33</u> Asesor externo en contabilidad
	<u>R34</u> Lealtad de los empleados
	<u>R35</u> Motivación de los empleados
	<u>R36</u> Personal con experiencia en máquinas y obra

Tabla 10. Recurso del Bike Park La Safranera. Elaboración propia.

<u>CAPACIDADES</u>	
<u>RRHH</u>	<u>C1.</u> Capacidad para atraer y retener a personal cualificado
	<u>C2</u> Capacidad de conseguir voluntarios para organizar
	<u>C3</u> Capacidad de organizar y controlar el personal
	<u>C4</u> Capacidad de colaborar con servicios públicos
	<u>C5</u> Capacidad de sincronizar restaurante con eventos
<u>COMUNICACIÓN</u>	<u>C6</u> Capacidad de publicitar y promover eventos vía internet
	<u>C7</u> Capacidad de publicar y promover eventos vía radio, televisión
	<u>C8</u> Capacidad de crear y gestionar redes sociales
	<u>C9</u> Capacidad de atraer medios especializados
	<u>C10</u> Capacidad de solventar las posibles dudas y recomendaciones de los organismos competentes (fed.ciclista)
<u>ECONÓMICA</u>	<u>C11</u> Capacidad de financiación
	<u>C12</u> Capacidad de gestionar las reservas online
	<u>C13</u> Capacidad de gestionar las reservas convencionales
	<u>C14</u> Capacidad de generar recursos propios
<u>GESTIÓN</u>	<u>C15</u> Capacidad de organización y planificación de cursos
	<u>C16</u> Capacidad de organización y planificación de eventos
	<u>C17</u> Capacidad de organización de las instalaciones
	<u>C18</u> Capacidad para atraer el mayor número de clientes
	<u>C19</u> Capacidad para coordinar grupos dentro de las instalaciones
	<u>C20</u> Capacidad de coordinar los grupos con los remolques
	<u>C21</u> Capacidad de supervisar el funcionamiento de eventos
	<u>C22</u> Capacidad de supervisar el funcionamiento del curso

Tabla 11. Capacidades del Bike Park la Safranera. Elaboración propia.

A continuación, se va a proceder a realizar una comparación de las capacidades del competidor más cercano y posiblemente uno de los rivales más fuertes, el Bike Park La Fenasosa.

Para ello, se puntuará en función de la importancia para ambas empresas, los recursos y capacidades nombrados en los cuadros anteriores. De este modo, se podrá valorar cual es la importancia estratégica (IE) para cada capacidad y cuáles son las fortalezas relativas (FR) del Bike Park la Safranera. Además se realizará una comparación entre El Bike Park La Safranera representado con una "X" y el Bike Park La Fenasosa con una "O".

		<u>CAPACIDADES</u>							
		<i>IE</i>	<i>MN</i> 1 2	<i>N</i> 3 4	<i>I</i> 5 6	<i>P</i> 7 8	<i>MP</i> 9 10	<i>FR</i>	
<u>RRHH</u>	<u>C1</u>	Capacidad para atraer y retener a personal cualificado	7			X	O	4	
	<u>C2</u>	Capacidad de conseguir voluntarios para organizar	9				XO	8	
	<u>C3</u>	Capacidad de organizar y controlar el personal	8				X O	7	
	<u>C4</u>	Capacidad de colaborar con servicios públicos	7		X	O		4	
	<u>C5</u>	Capacidad de sincronizar restaurante con eventos	5			O	X	8	
<u>COMUNICACIÓN</u>	<u>C6</u>	Capacidad de publicitar y promover eventos vía internet	9		X		O	4	
	<u>C7</u>	Capacidad de publicar y promover eventos vía radio, televisión	6			XO		5	
	<u>C8</u>	Capacidad de crear y gestionar redes sociales	8			X	O	4	
	<u>C9</u>	Capacidad de atraer medios especializados	7			XO		6	
	<u>C10</u>	Capacidad de solventar las posibles dudas y recomendaciones de los organismos competentes	6				XO	8	
<u>ECONÓMICA</u>	<u>C11</u>	Capacidad de financiación	9			XO		5	
	<u>C12</u>	Capacidad de gestionar las reservas online	7			X	O	5	
	<u>C13</u>	Capacidad de gestionar las reservas convencionales	7				XO	8	
	<u>C14</u>	Capacidad de generar recursos propios	8			X	O	5	
<u>GESTIÓN</u>	<u>C15</u>	Capacidad de organización y planificación de cursos	8			O	X	7	
	<u>C16</u>	Capacidad de organización y planificación de eventos	8			X	O	6	
	<u>C17</u>	Capacidad de organización de las instalaciones	7				XO	7	
	<u>C18</u>	Capacidad para atraer el mayor número de clientes	9				X O	6	
	<u>C19</u>	Capacidad para coordinar grupos dentro de las instalaciones	6					XO	8
	<u>C20</u>	Capacidad de coordinar los grupos con los remolques	6				XO	7	
	<u>C21</u>	Capacidad de supervisar el funcionamiento de eventos	7				X O	6	
	<u>C22</u>	Capacidad de supervisar el funcionamiento del curso	7				O X	8	

Tabla 12. Comparación La Safranera (X) y La Fenososa (O)

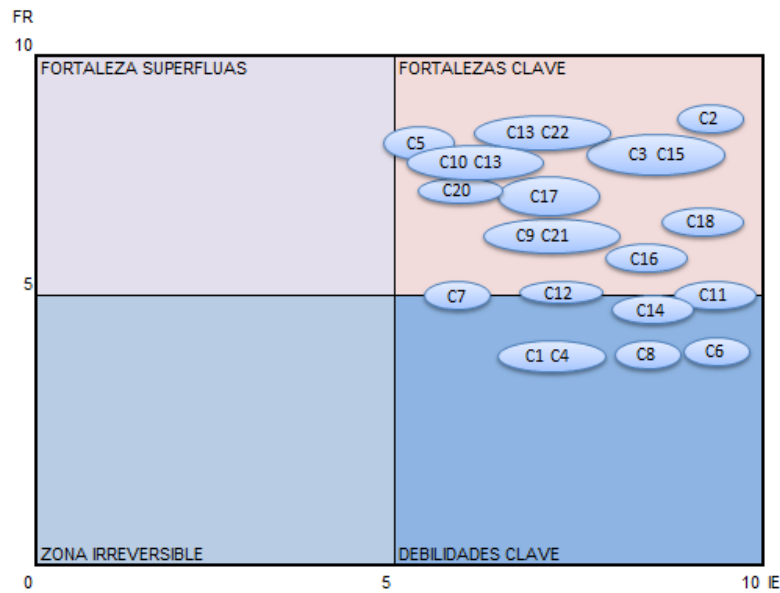


Tabla 13. Matriz F/D. Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 12, el Bike Park la Safranera no tiene capacidades superfluas ni en la zona irreversible. Existen tres capacidades situadas justo entre considerarse fortaleza y debilidad, para este proyecto se considerarán como debilidades ya que se consideran posibles capacidades a mejorar. El resto de las capacidades se encuentran ubicadas en las fortalezas claves y debilidades clave.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conseguir voluntarios para organizar. Organizar y controlar el personal. Sincronizar restaurante con eventos. Capacidad de atraer medios especializados. Solventar las posibles recomendaciones y dudas de los organismos competentes. Gestionar las reservas convencionales. Organización y planificación de cursos. Organización y planificación de eventos. Capacidad de organización de las instalaciones. Atraer el mayor número de clientes. Coordinar grupos dentro de las instalaciones. Coordinar los grupos con los remolques. Supervisar el funcionamiento de eventos. Supervisar el funcionamiento del curso.	Atraer y retener a personal cualificado Colaborar con servicios públicos. Publicitar y promover eventos vía internet. Publicar y promover eventos vía radio, televisión. Capacidad de financiación. Crear y gestionar redes sociales. Capacidad de gestionar las reservas online. Capacidad de generar recursos propios.

Tabla 14. Cuadro resumen análisis interno. Elaboración propia.

6.1.5 DAFO

En este apartado se realizará un resumen del análisis interno y externo del Bike Park La Safranera a través de un DAFO donde aparecerán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades nombradas anteriormente:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D.1 Atraer y retener a personal cualificado.</p> <p>D.2 Colaborar con servicios públicos.</p> <p>D.3 Publicitar y promover eventos vía internet.</p> <p>D.4 Publicar y promover eventos vía radio, televisión.</p> <p>D.5 Capacidad de financiación.</p> <p>D.6 Crear y gestionar redes sociales.</p> <p>D.7 Capacidad de gestionar las reservas online.</p> <p>D.8 Capacidad de generar recursos propios.</p>	<p>A.1 Excesivos trámites de licencias y permisos.</p> <p>A.2 Requerido monitor con titulación.</p> <p>A.3 Cursos de reciclaje.</p> <p>A.4 Inscripción federativa.</p> <p>A.5 Diferentes reglamentos modalidades.</p> <p>A.6 Medidas de seguridad modalidades.</p> <p>A.7 Obligatorio seguro médico.</p> <p>A.8 Dificultad a la hora de acceder a financiación bancaria.</p> <p>A.9 Subida de impuestos y tasas.</p> <p>A.10 Altos costes administrativos como licencias, permisos, etc.</p> <p>A.11 Costes federativos.</p> <p>A.12 Costes de cursos monitor y reciclaje.</p> <p>A.13 Disminución de subvenciones.</p> <p>A.14 Demasiada información al alcance de todos.</p> <p>A.15 Clientes cada vez más exigentes.</p> <p>A.16 No dispone de página web propia y algunas redes sociales.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F.1 Conseguir voluntarios para organizar.</p> <p>F.2 Organizar y controlar el personal.</p> <p>F.3 Sincronizar restaurante con eventos.</p> <p>F.4 Capacidad de atraer medios especializados.</p> <p>F.5 Solventar las posibles recomendaciones y dudas de los organismos competentes.</p> <p>F.6 Gestionar las reservas convencionales.</p> <p>F.7 Organización y planificación de cursos.</p> <p>F.8 Organización y planificación de eventos.</p> <p>F.9 Capacidad de organización de las instalaciones.</p> <p>F.10 Atraer el mayor número de clientes.</p> <p>F.11 Coordinar grupos dentro de las instalaciones.</p> <p>F.12 Coordinar los grupos con los remolques.</p> <p>F.13 Supervisar el funcionamiento de eventos.</p> <p>F.14 Supervisar el funcionamiento del curso.</p>	<p>O.1 Autorizaciones y legalidad.</p> <p>O.2 Facilidad de acuerdos con entidades aseguradoras.</p> <p>O.3 Mejora de la situación laboral.</p> <p>O.4 Mayor riqueza para gastar.</p> <p>O.5 Bajos tipos de interés.</p> <p>O.6 Aumento de la población preocupada por una vida sana y equilibrada.</p> <p>O.7 Aumento de la importancia medioambiental.</p> <p>O.8 Aumento de la población que realiza deporte.</p> <p>O.9 Aumento de la actividad ciclista.</p> <p>O.10 Buen clima anual.</p> <p>O.11 Buena situación geográfica (sol, playa, y montaña relativamente cerca)</p> <p>O.12 España es un lugar muy turístico.</p> <p>O.13 Disminuye coste de distribución y comunicación.</p> <p>O.14 Permite llegar a mayor población.</p> <p>O.15 Fácil venta online.</p>

Tabla 15. Matriz DAFO. Elaboración propia.

6.2 Formulación de estrategias

Una vez planteada la matriz DAFO, se pretende formular diversas estrategias a través de la combinación de los cuadrantes entre factores externos (amenazas y oportunidades) e internos (fortalezas y debilidades). Con ello, se pretende mejorar los puntos débiles y fomentar los puntos fuertes de la empresa. Seguidamente se realizará un breve comentario de cada una de las estrategias haciendo referencia a lo que se va a abordar en cada una de ellas.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	E1. Estrategia de comunicación: (D1, D3, D4, D6, D7, A14, A16)	E6. Estrategia de financiación: (D1, D2, D5, D8, O1, O2, O6, O7)
	E2. Estrategia de Potenciación de imagen (D1, D3, D4, D5, D7, A14, A16)	E7. Estrategia de nuevas actividades: (D1, D5, D8, O1, O6, O7, O8, O9, O13)
FORTALEZAS	E3. Estrategia de fidelización: (F1, F10, A7, A11, A14, A15)	E8. Estrategia de clientes objetivo (F7, F10, O4, O6, O7, O8, O9)
	E4. Estrategia de mejorar de instalaciones (teleférico): (F2, F9, F11, A15)	E9. Estrategia de ampliación de pista: (F1, F9, F11, O1, O3, O14)
	E5. Estrategia de evento: (F1, F3, F4, F7, F8, F13, F14, A1, A2, A4, A6)	

Tabla 16. Estrategia matriz DAFO. Elaboración propia.

E1. Estrategia de comunicación: mejorar y ampliar las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, tener un canal youtube, radio, prensa, etc., los cuales le permitan dar a conocer tanto las actividades que realiza como la planificación de las mismas. Crear una página web propia donde se pueda realizar reservas online, establecer un calendario de actividades, tener noticias actualizadas del mismo, o mostrar el tipo de actividades que se puede realizar.

E2. Estrategia de Potenciación de imagen: asociarse con tiendas especializadas en venta de bicicletas, tiendas de complementos deportivos o buscar un deportista reconocido en el mundo del MTB con el objetivo de ganar notoriedad en el mercado y/o transmitir unos valores.

E3. Estrategia de fidelización: la fidelización del cliente es un punto clave para obtener recursos a lo largo del año sin tener estacionalidad. Esto se puede realizar a través de campañas publicitarias, descuentos en días con baja clientela, descuentos por compra de 2 o más días.

E4. Estrategia de mejorar de instalaciones (teleférico): en estos momentos solo cuenta con un remolque para toda la instalación. Podría construirse un teleférico que permitiera desplazarse fácil y rápidamente a lo largo de las pistas.

E5. Estrategia de evento: organizar, planificar y desarrollar eventos deportivos competitivos dentro de las instalaciones, como por ejemplo carreras de dual Slalom, carreras de descenso y no solo encarar el Bike Park a uso y disfrute de ocio.

E6. Estrategia de financiación: buscar patrocinadores o inversores que financien parte de las obras o posibles nuevas obras.

E7. Estrategia de nuevas actividades: ofrecer no solo las instalaciones sino equipamiento para los que no disponen de ellos como pueden ser rodilleras, casco incluso bicicletas de alquiler. Para ello sería necesario primeramente asociarse con una marca.

E8. Estrategia de clientes objetivo: Realizar un nuevo estudio de mercado para determinar una vez abierto el Bike Park y con target enfocado a clientes principiantes y nivel medio, qué es lo que busca ese cliente, nuevos servicios adicionales, estudiar la competencia, etc.

E9. Estrategia de ampliación de pista: crear nuevas pistas que otros Bike Parks no tienen, como pistas para niños menores de 8 años o añadir pistas en las que se pueda realizar nuevas modalidades de MTB.

Misión: Ofrecer un lugar de ocio dedicado al deporte del Mountain bike para todos los públicos donde puedan disfrutar de una grata experiencia. En el que tanto principiantes como amateurs pueden aprender, practicar, mejorar y/o corregir su técnica.

Visión: Ser un referente a nivel provincial con una amplia variedad de disciplinas.

6.3 Implementación

En esta fase la empresa debe elegir cuales de las estrategias formuladas son aceptadas y pueden ponerse en funcionamiento.

Para su valoración Johnson et al (2006) proponen tres métodos para valorar que estrategias se deben adoptar siguiendo:

- ❖ El ajuste de la estrategia
- ❖ La aceptabilidad
- ❖ La factibilidad

6.3.1 El ajuste de la estrategia

En este apartado se pretende comparar las estrategias planteadas en la Matriz DAFO y obtener así un orden de preferencia a través de un cuadro de ponderaciones.

Este se valorará a través de cada uno de los elementos principales que forman la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), además de la misión y visión de la empresa. A estas se les dará una ponderación dependiendo de la importancia que la empresa considere.

En la parte superior aparecerán las estrategias obtenidas de la matriz DAFO. Estas se puntuarán del 0 al 10 dependiendo de la importancia que tenga obteniendo así unas puntuaciones absolutas. Finalmente se obtendrá una puntuación relativa que permitirá saber que estrategias obtienen mayor puntuación, es decir que afectan más a la matriz DAFO y por tanto posiblemente las mejores estrategias a implantar.

FAC.	PON.	PUNTUACION ABSOLUTA									PUNTUACION RELATIVA								
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
D1	0,01	8	6	5	5	9	5	6	6	5	0,08	0,06	0,05	0,05	0,09	0,05	0,06	0,06	0,05
D2	0,01	6	5	6	4	7	4	5	7	7	0,06	0,05	0,06	0,04	0,07	0,04	0,05	0,07	0,07
D3	0,03	8	4	7	6	8	4	6	5	5	0,24	0,12	0,21	0,18	0,24	0,12	0,18	0,15	0,15
D4	0,03	8	5	8	7	6	5	7	4	6	0,24	0,15	0,24	0,21	0,18	0,15	0,21	0,12	0,18
D5	0,01	7	5	8	7	8	6	7	4	5	0,07	0,05	0,08	0,07	0,08	0,06	0,07	0,04	0,05
D6	0,01	6	6	7	5	9	6	6	5	8	0,06	0,06	0,07	0,05	0,09	0,06	0,06	0,05	0,08
D7	0,02	7	6	7	4	8	7	5	6	7	0,14	0,12	0,14	0,08	0,16	0,14	0,1	0,12	0,14
D8	0,02	8	7	6	4	7	6	4	7	6	0,16	0,14	0,12	0,08	0,14	0,12	0,08	0,14	0,12
A1	0,01	9	7	7	3	8	5	4	7	5	0,09	0,07	0,07	0,03	0,08	0,05	0,04	0,07	0,05
A2	0,01	5	5	6	8	6	5	5	8	5	0,05	0,05	0,06	0,08	0,06	0,05	0,05	0,08	0,05
A3	0,01	6	6	8	4	7	8	4	6	6	0,06	0,06	0,08	0,04	0,07	0,08	0,04	0,06	0,06
A4	0,02	7	7	6	5	8	4	7	7	6	0,14	0,14	0,12	0,1	0,16	0,08	0,14	0,14	0,12
A5	0,03	7	6	5	5	9	5	6	6	7	0,21	0,18	0,15	0,15	0,27	0,15	0,18	0,18	0,21
A6	0,02	8	5	6	6	8	6	8	5	7	0,16	0,1	0,12	0,12	0,16	0,12	0,16	0,1	0,14
A7	0,03	8	5	7	6	8	5	6	6	8	0,24	0,15	0,21	0,18	0,24	0,15	0,18	0,18	0,24
A8	0,02	9	6	7	5	6	5	5	7	7	0,18	0,12	0,14	0,1	0,12	0,1	0,1	0,14	0,14

PLAN ESTRATÉGICO DEL BIKE PARK



A9	0,01	7	6	6	5	6	4	6	6	6	0,07	0,06	0,06	0,05	0,06	0,04	0,06	0,06	0,06
A10	0,01	8	7	6	5	6	4	7	6	5	0,08	0,07	0,06	0,05	0,06	0,04	0,07	0,06	0,05
A11	0,01	6	6	8	4	7	5	8	5	5	0,06	0,06	0,08	0,04	0,07	0,05	0,08	0,05	0,05
A12	0,02	8	5	8	5	7	5	5	4	6	0,16	0,1	0,16	0,1	0,14	0,1	0,1	0,08	0,12
A13	0,01	6	5	6	6	8	6	4	4	5	0,06	0,05	0,06	0,06	0,08	0,06	0,04	0,04	0,05
A14	0,01	5	6	6	5	7	6	6	5	7	0,05	0,06	0,06	0,05	0,07	0,06	0,06	0,05	0,07
A15	0,03	9	7	7	4	6	6	7	6	8	0,27	0,21	0,21	0,12	0,18	0,18	0,21	0,18	0,24
A16	0,03	7	6	7	7	7	5	8	7	6	0,21	0,18	0,21	0,21	0,21	0,15	0,24	0,21	0,18
F1	0,01	5	5	6	6	8	6	7	7	4	0,05	0,05	0,06	0,06	0,08	0,06	0,07	0,07	0,04
F2	0,02	8	5	7	5	9	6	6	6	6	0,16	0,1	0,14	0,1	0,18	0,12	0,12	0,12	0,12
F3	0,01	6	6	8	4	8	5	5	6	7	0,06	0,06	0,08	0,04	0,08	0,05	0,05	0,06	0,07
F4	0,01	7	4	7	4	7	6	6	6	8	0,07	0,04	0,07	0,04	0,07	0,06	0,06	0,06	0,08
F5	0,01	6	5	6	5	8	5	7	7	8	0,06	0,05	0,06	0,05	0,08	0,05	0,07	0,07	0,08
F6	0,01	8	7	6	5	7	8	6	8	7	0,08	0,07	0,06	0,05	0,07	0,08	0,06	0,08	0,07
F7	0,03	8	6	6	4	6	4	5	8	6	0,24	0,18	0,18	0,12	0,18	0,12	0,15	0,24	0,18
F8	0,02	7	7	7	5	7	5	4	8	5	0,14	0,14	0,14	0,1	0,14	0,1	0,08	0,16	0,1
F9	0,01	6	9	7	8	6	6	5	6	5	0,06	0,09	0,07	0,08	0,06	0,06	0,05	0,06	0,05
F10	0,03	9	6	8	6	7	6	6	5	6	0,27	0,18	0,24	0,18	0,21	0,18	0,18	0,15	0,18
F11	0,01	7	6	8	5	8	6	7	5	5	0,07	0,06	0,08	0,05	0,08	0,06	0,07	0,05	0,05
F12	0,02	9	5	7	5	6	5	7	6	7	0,18	0,1	0,14	0,1	0,12	0,1	0,14	0,12	0,14
F13	0,01	5	4	7	4	6	5	6	4	8	0,05	0,04	0,07	0,04	0,06	0,05	0,06	0,04	0,08
F14	0,01	5	5	6	6	5	6	6	5	4	0,05	0,05	0,06	0,06	0,05	0,06	0,06	0,05	0,04
O1	0,03	5	6	7	4	6	6	5	6	5	0,15	0,18	0,21	0,12	0,18	0,18	0,15	0,18	0,15
O2	0,02	8	5	6	7	7	5	5	5	6	0,16	0,1	0,12	0,14	0,14	0,1	0,1	0,1	0,12
O3	0,01	7	6	5	6	8	4	6	7	7	0,07	0,06	0,05	0,06	0,08	0,04	0,06	0,07	0,07
O4	0,02	8	5	6	5	5	4	6	6	8	0,16	0,1	0,12	0,1	0,1	0,08	0,12	0,12	0,16
O5	0,01	8	6	8	4	8	5	7	5	7	0,08	0,06	0,08	0,04	0,08	0,05	0,07	0,05	0,07
O6	0,03	9	6	7	4	7	5	8	5	6	0,27	0,18	0,21	0,12	0,21	0,15	0,24	0,15	0,18
O7	0,02	7	6	5	5	6	6	6	5	5	0,14	0,12	0,1	0,1	0,12	0,12	0,12	0,1	0,1
O8	0,03	9	5	6	6	5	6	5	4	5	0,27	0,15	0,18	0,18	0,15	0,18	0,15	0,12	0,15
O9	0,02	5	5	8	6	6	7	4	6	6	0,1	0,1	0,16	0,12	0,12	0,14	0,08	0,12	0,12
O10	0,01	4	8	7	6	7	6	5	7	7	0,04	0,08	0,07	0,06	0,07	0,06	0,05	0,07	0,07
O11	0,01	5	4	6	5	6	6	6	7	6	0,05	0,04	0,06	0,05	0,06	0,06	0,06	0,07	0,06
O12	0,01	6	5	6	4	7	5	7	8	7	0,06	0,05	0,06	0,04	0,07	0,05	0,07	0,08	0,07
O13	0,03	7	6	7	6	8	5	6	7	8	0,21	0,18	0,21	0,18	0,24	0,15	0,18	0,21	0,24
O14	0,01	8	6	7	7	6	4	5	6	7	0,08	0,06	0,07	0,07	0,06	0,04	0,05	0,06	0,07
O15	0,03	7	6	8	4	6	5	8	6	6	0,21	0,18	0,24	0,12	0,18	0,15	0,24	0,18	0,18
MIS.	0,04	8	7	8	7	9	8	7	7	9	0,32	0,28	0,32	0,28	0,36	0,32	0,28	0,28	0,36
VIS	0,04	9	7	8	7	8	7	8	8	7	0,36	0,28	0,32	0,28	0,32	0,28	0,32	0,32	0,28
	1	389	318	371	290	389	300	329	331	346	7,41	5,82	6,85	5,37	7,08	5,5	6,12	6,04	6,4

Tabla 17. Análisis de ajuste de estrategias. Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos en el ajuste de estrategias, las mejores puntuaciones corresponden a la estrategia E1 (Estrategia de comunicación), E5 (Estrategia de evento), y E3 (Estrategia de fidelización) con valores superiores a 6,50. Le siguen las estrategias E7 (Estrategia de nuevas actividades), E8 (Estrategia de clientes objetivo) y E9 (Estrategia de ampliación de pista) con valores superiores a 6. Y finalmente la E2 (Estrategia de Potenciación de imagen), E4 (Estrategia de mejorar de instalaciones) y E6 (Estrategia de financiación) con valores inferiores a 6.

Como se ha dicho anteriormente, los valores menores de 6 se consideran como debilidades o amenazas por lo que las estrategias E2, E4 y E6 quedan descartadas y pasarán al siguiente análisis de aceptabilidad las estrategias E1, E3, E5, E7, E8 y E9.

6.3.2 La aceptabilidad

En método de aceptabilidad se analiza si una estrategia puede ser aceptada por los diversos grupos de interés de una empresa. Es decir, si todos los integrantes de la empresa creen o pueden considerar que la estrategia puede mejorar la situación actual, obtendrán beneficios teniendo en cuenta además los costes de su implantación.

GRUPOS DE INTERÉS	E1	E3	E5	E7	E8	E9
CLIENTES	SI	SI	SI	SI	SI	SI
TRABAJADORES	SI		SI	SI	SI	SI
BANCOS				No		No
INSTITUCIONES PUBLICAS			SI			
GERENTE	SI	SI	SI	SI	SI	SI
DIRECCIÓN	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 18. Análisis de aceptabilidad. Elaboración propia.

Según el método de aceptabilidad las mejores estrategias son la E1, E3, E5 y E8 ya que para casi todos los grupos de interés el resultado ha sido positivo o indiferente. En cambio, las estrategias E7 y E9 han sido rechazadas debido a que existen algunos grupos de interés que consideran que no serían adecuadas o no generan un impacto positivo para ellos.

La estrategia E7 ha sido descartada por los Bancos porque para desarrollar una nueva actividad es necesario desembolsar una cantidad que posiblemente provenga de un nuevo préstamo y posiblemente no es una buena alternativa ya que es una empresa de recién creación y los bancos no pueden saber si en un futuro el Bike Park será rentable. Pero si la empresa acude al fondo de liquidez sin necesidad de pedir un préstamo, sería bueno para los bancos porque aumentaría el saldo de la cuenta, la liquidez de la empresa, y por tanto, su capacidad de pago.

La estrategia E9 ha sido descartada por los Bancos ya que la principal fuente de financiación proviene de ellos y proporcionar más financiación a una misma empresa donde no tiene experiencia y aún no ha generado suficientes ingresos no es una buena alternativa. Si es cierto que la inversión necesaria no es muy elevada al tratarse de una pista para menores de 8 y con la liquidez actual puede hacerle frente teniendo un impacto positivo en los bancos si la idea da sus frutos.

Por tanto, para el siguiente análisis las estrategias que se van a analizar son E1 (Estrategia de comunicación), E5 (Estrategia de evento), y E3 (Estrategia de fidelización) y la E8 (Estrategia de clientes objetivo). Y aunque la estrategia E7 (Estrategia de nuevas actividades) y E9 (Estrategia de ampliación de pista) han dado negativo en el grupo de interés de los bancos, si puede hacerle frente con la liquidez actual se podría desarrollar y por tanto también se abarcará en este proyecto.

6.3.3 La factibilidad

A través de la factibilidad de las estrategias se pretende establecer un funcionamiento práctico para poder conocer las consecuencias de la implantación, el horizonte temporal, la disponibilidad de los recursos y las capacidades.

	E1	E3	E5	E7	E8	E9
¿Hay posibilidad de implantación?	SI	SI	SI	SI	SI	SI
¿Hay capacidad de recursos físicos, humanos y financieros?	SI	SI	SI	SI	SI	SI
¿Cuál será el horizonte temporal?	4 MESES	3 MESES	7 MESES	6 MESES	1 MES	9 MESES

Tabla 19. Análisis de factibilidad. Elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro, todas las estrategias son factibles. El razonamiento es el siguiente:

- ❖ **E1. Estrategia de comunicación:** No se necesitan grandes recursos financieros para poder desarrollar un nuevo usuario, ya que las redes sociales están al alcance de todos. En el caso de la página web o medios más tradicionales como publicitarse en revistas o la radio se necesitarán más recursos financieros, pero la empresa puede soportarlos ya que no son muy elevados. El horizonte temporal de implantación sería aproximadamente de unos 4 meses.
- ❖ **E3. Estrategia de fidelización:** En este caso el esfuerzo sería más por parte del gerente, que es el que se preocupará por saber qué tipo de estrategia debe seguir con los precios para poder fidelizar al cliente. Si lo consigue, aumentaría sus beneficios sin necesidad de invertir muchos recursos. El proceso de estudio del precio para la fidelización es un mes.
- ❖ **E5. Estrategia de evento:** Para esta estrategia se necesitan recursos financieros ya que se debe de organizar, cumplir normativa, inscribirla en la federación, que sea aceptada y finalmente desarrollarla. Para una adecuada planificación el tiempo de preparación sería 8 meses.
- ❖ **E7. Estrategia de nuevas actividades:** En estos momentos dispone de licencias para poder ejercer un alquiler de equipamiento. Lo único que necesitaría es poder comprar o pedir prestado el material. En este caso, y como se desarrollará más adelante, el material será un acuerdo entre el Bike Park la Safranera y una tienda de Bicicletas.
- ❖ **E8. Estrategia de clientes objetivo:** Como el gerente dispone de un Grado Universitario, él podría realizar el análisis y, por lo tanto, dispone de suficientes recursos para poder implantarlo.
- ❖ **E9. Estrategia de ampliación de pista:** Dispone de personal que le ayude a planificar el circuito, contactos con los que poder acudir para presentar el nuevo proyecto al ayuntamiento y personal que sabe utilizar máquinas para poder realizar una nueva pista. Por lo que en aproximadamente un año podría tenerlo acabado.

6.4 Plan de acción

En este apartado se van a desarrollar las estrategias 1, 3, 5, 7, 8 y 9 ya que todas ellas han pasado los análisis y han obtenido puntuación mayor a 6.

ESTRATEGIA 1				
OBJETIVO: Mejorar el plan de comunicación a través de la mejora y creación de usuarios en redes sociales, además de crear una página propia con opción de reserva online				
ESTRATEGIA: de comunicación				
ACCIONES	COSTE	RESPONSABLE	1Q	2Q
Creaciones del presupuesto para dep. de comunicación	300€	Dep. de Finanzas	Junio Julio	Mes
Búsqueda de personal que se dedique a la creación de página web y redes sociales	0€	Gerente	Junio Julio	Si se crea un nuevo perfil
Desarrollar página web y crear perfiles en redes sociales	1000€	Subcontratado	Julio Agosto	Si se crea un nuevo perfil
Reorientación y formación de personal que se dedique a actualizar la página web y redes sociales	450€	Gerente	Agosto	Anual
Mejorar redes sociales y página web	0€	Dep. comunicación	Septiembre	Diario

Tabla 20. Plan de acción E1. Elaboración propia.

ESTRATEGIA 3				
OBJETIVO: Realizar una estrategia de precios basándose en descuentos y promociones para fidelizar al cliente.				
ESTRATEGIA: de fidelización				
ACCIONES	COSTE	RESPONSABLE	1Q	2Q
Realizar estudio de precios y competencia	350€	GERENTE	Junio	Anual
Elección de estrategia de precios	0€	GERENTE	Junio	
Desarrollar calendario de descuentos y promociones	200€	GERENTE	Julio	Semestral
Implantar estrategia	100€	GERENTE	Agosto	Semestral

Tabla 21. Plan de acción E3. Elaboración propia.

ESTRATEGIA 5				
OBJETIVO: Planificar y desarrollar una competición a nivel nacional.				
ESTRATEGIA: de evento				
ACCIONES	COSTE	RESPONSABLE	1Q	2Q
Obtener financiación inicial	0€	Dep. finanzas	Junio Julio	Anual
Pagar tasas y cumplimiento normativo (RFCV)	900€	GERENTE	Julio Agosto Septiembre	Anual
Notificar a ayuntamiento de Alcoy para solicitar servicios públicos	0€	GERENTE	Septiembre	Anual
Contratación de personal para la carrera	2.000€	GERENTE	Octubre	Anual
Solicitar voluntariados	0€	GERENTE	Octubre	Anual
Venta de entrada para participar	500€	GERENTE	Octubre	Anual
Invitación a medios de comunicación y especialistas en MTB	0€	Dep.comunicación	Noviembre	Anual
Publicitar evento	500€	Dep.comunicación	Noviembre	Anual
Organización y desarrollo del día del evento	1.500€	GERENTE	Diciembre	Anual

Tabla 22. Plan de acción E5. Elaboración propia.

ESTRATEGIA 7				
OBJETIVO: conseguir una empresa que suministre al Bike Park equipamiento para desarrollar las actividades de MTB				
ESTRATEGIA: nuevas actividades				
ACCIONES	COSTE	RESPONSABLE	1Q	2Q
Realizar un informe donde se detallen los beneficios de la unión	0€	GERENTE	Junio Julio	
Informe de viabilidad	0€	Dep. finanzas	Agosto Septiembre	

Enviar propuesta a varias empresas	100€	GERENTE	Octubre
Negociar acuerdo	0€	GERENTE	Octubre
Habilitar una zona para el alquiler de equipamiento	600€	GERENTE	Noviembre

Tabla 23. Plan acción E9. Elaboración propia.

ESTRATEGIA 8				
OBJETIVO: Realizar un análisis global de la situación de la empresa para conocer el punto exacto de la empresa e identificar las necesidades del cliente objetivo				
ESTRATEGIA: cliente objetivo				
ACCIONES	COSTE	RESPONSABLE	1Q	2Q
Realizar estudio de cliente objetivo	0€	GERENTE	Junio	Anual

Tabla 24. Plan acción E8. Elaboración propia.

ESTRATEGIA 9				
OBJETIVO: Crear una nueva pista dirigida a menores de 8 años para fomentar el turismo en familia y tengan los niños un sitio donde disfrutar.				
ESTRATEGIA: ampliación de pistas				
ACCIONES	COSTE	RESPONSABLE	1Q	2Q
Realizar proyecto	500€	Arquitecto	Junio Julio	
Entregar y aceptar aceptación por parte del ayuntamiento	0€	GERENTE	Agosto Septiembre Octubre Noviembre	
Alquiler de maquinaria y realización de pista	1.500€	GERENTE	Diciembre Enero Febrero	
Mantenimiento de pista	100€	GERENTE	Febrero	Trimestral

Tabla 25. Plan de acción E9. Elaboración propia

6.5 Conclusiones

El Bike Park la Safranera es una empresa de recién apertura, cuenta con una baja participación en el mercado y no reconocida en España. Por ello, el principal objetivo de la empresa es darse a conocer y con ello pretende aumentar su participación en el mercado y buscar el reconocimiento en el sector.

La empresa cuenta con una amplia capacidad y recursos propios necesarios para desarrollar su funcionamiento y puede aprovecharlos para posicionarse en el mercado. Pero sí es cierto que también cuenta con poca experiencia en el sector y gran competencia. De hecho, a tan solo unos 10km tiene su principal competidor que cuenta con una alta reputación en el sector del MTB tanto a nivel regional como a nivel internacional.

Tras finalizar el plan estratégico, se ha obtenido que las estrategias más adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa son buscar, mejorar y ampliar su comunicación, fidelizar al cliente, realizar un evento dentro de sus instalaciones, desarrollar nuevas actividades de alquiler, crear nuevas pistas y realizar una continua evaluación de las nuevas necesidades y exigencias de los clientes. Todas las estrategias relacionadas con el objetivo principal, darse a conocer y sobre todo generar nuevas formas de liquidez.

A través de la estrategia de comunicación se pretende conseguir un mayor alcance de conocimiento para que esto se traduzca en un aumento de los clientes y, por tanto, en beneficios. La página web suele ser la principal herramienta que tienen las empresas para que los clientes puedan informarse de forma rápida, sencilla y consultable en todo momento. El Bike Park la Safranera no dispone de una web propia en estos momentos ya que está en proceso de creación, por ello, se realizará algunas sugerencias para su implantación como por ejemplo la reserva de entradas online. Otras herramientas de comunicación que se desarrollarán en el apartado siguiente será la mejora de algunas redes sociales como Facebook e Instagram, creación de usuarios como Youtube y la inscripción y anuncio en revistas del sector deportivo del MTB.

El problema de una baja participación en el mercado se abarcará con la estrategia de fidelización. Lo que se pretende es mejorar la relación cliente empresa a través de una serie de descuentos y cupones que le permitan al cliente elegir realizar MTB en las instalaciones el Bike Park de la Safranera, y a la empresa aumentar sus beneficios.

Otra de las estrategias a implantar consiste en el desarrollo de un evento deportivo a nivel nacional con el principal objetivo de darse a conocer en toda España. No se trata de realizar una competición a nivel de élite sino publicitarlo como un evento deportivo propio del Bike Park de la Safranera en el que los participantes puedan disfrutar compitiendo y compartiendo experiencia.

Es muy importante identificar y reconocer las necesidades y exigencias de los consumidores para no quedarse fuera del mercado y ajustarse siempre a las preferencias del cliente objetivo por ello las últimas tres estrategias van muy relacionadas. El realizar un informe anual para conocer la situación del Bike Park frente la opinión de sus consumidores y realizar nuevos proyectos como una pista para menores de 8 años y alquilar todo el equipamiento necesario para desarrollar las actividades de MTB dentro de las instalaciones.

7. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

En el siguiente apartado se van a desarrollar cada una de las estrategias seleccionadas en el plan estratégico siguiendo el plan de acción establecido.

7.1 Estrategia de comunicación

El paradigma actual en las que se desarrollan las empresas va más allá de entregar valor al cliente. Ahora es condición necesaria aportar valor a los clientes a través de procesos tanto tangibles como intangibles, es decir, no solo es importante el producto o servicio que se ofrece, sino también la publicidad, la comunicación, la experiencia, etc., que suman adicionalmente valor al producto final.

Tras el avance de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), todo el mundo posee dispositivos electrónicos en los que poder acceder al mundo online permitiendo así conocer empresas, productos, servicios, etc.

A día de hoy la información por parte del cliente es crucial, el consumidor no se conforma con el primer producto que se adecua a sus necesidades, sino que busca, compara y reflexiona. La información está al alcance de cualquiera y en muchas ocasiones no supone un coste adicional para la empresa.

De ahí se deriva la importancia de llevar un adecuado plan de comunicaciones. En este apartado se comentará primeramente en que redes sociales actualmente el Bike Park La Safranera está activo, cuáles son las acciones que está desarrollando y en la medida de lo posible se comentarán mejoras.

Después se abarcarán ciertas redes sociales en las que puede iniciarse, se comentará la creación de una página web propia (desvinculada de la Masia La Safranera como bien solicita el gerente) y algunos de los canales convencionales a los que también debería acudir.

7.1.1 Redes sociales actuales del Bike Park La Safranera

❖ Facebook

La empresa cuenta con un Facebook a nombre “BIKE PARK La Safranera” creada el 5 de noviembre del 2018. Su foto de perfil es el logotipo de la empresa y como portada tiene un video grabado en las instalaciones de la Safranera. La página cuenta con:

- Un apartado de información donde permite conocer la ubicación, número de contacto, correo de reserva, un canal de contacto directo a través de mensajería instantánea del Facebook, entre qué rango de precios se cataloga y una breve descripción explicando qué se puede encontrar dentro de las instalaciones y dentro de qué categoría corresponde (en este caso deporte y ocio).
- Un apartado de comunicación en el que se puede consultar en qué otras páginas o contactos de Facebook ha sido nombrado.

- Un apartado de videos en los que se puede encontrar un total de 21 y otro de fotografías con un total de 94.
- Un apartado de opiniones donde permite a los nuevos visitantes de la página de Facebook conocer sus experiencias y opiniones. En estos momentos solo cuenta con una opinión, catalogada de 5 sobre 5.
- Un apartado de sugerencias para mejorar el servicio tanto en las instalaciones como en la página de Facebook.

Como se puede apreciar, el Bike Park realiza esfuerzos para tener la página al día realizando entre 1 y 3 publicaciones a la semana. Se puede encontrar toda la información necesaria sobre la empresa, muestra en fotos y videos como son las instalaciones, oferta cursos de aprendizaje y mejora de técnica y menciona a grupos de interés en el sector del turismo los cuales le pueden permitir reconocimiento.

En este sentido, se puede decir que tiene una correcta página web, pero quizá sería también interesante que los visitantes de la página pudieran acceder a las tarifas diarias y horarios del Bike Park antes de reservar y no ser necesaria la comunicación con la empresa.

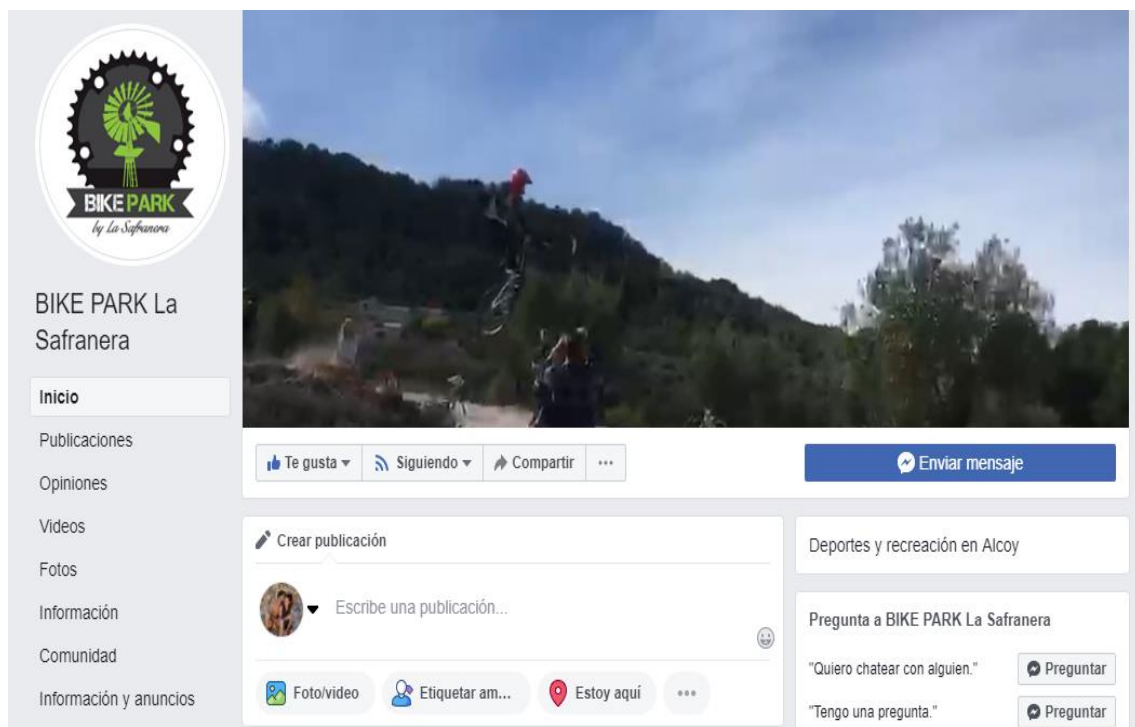


Ilustración 21. Facebook BIKE PARK La Safranera.

❖ Instagram

El Instagram de la empresa se llama “bikepark_lasafranera” creada el 25 de noviembre del 2018. Su foto de perfil, al igual que en Facebook, es el logotipo de la empresa. La página cuenta con:

- 44 publicaciones
- 10 publicaciones donde han etiquetado a la empresa
- 432 seguidores
- 690 seguidos
- Un encabezado con el nombre y la página web de la Masía La Safranera

En este caso, no ha habido tanta dedicación ni actualización de publicaciones como en el Facebook. Quizá es recomendable vincular Facebook con Instagram e intentar publicar en ambos la misma comunicación para que pueda llegar a más personas.

Cuenta con seguidores del sector como es “Bikerslalcoia” entre otros que tienen más de 2.220 seguidores. Posiblemente una buena opción es invitarlos a pasar el día para que en sus páginas web comenten la experiencia, lo etiqueten y genere *hashtags* que permitan ser conocidos por más gente.

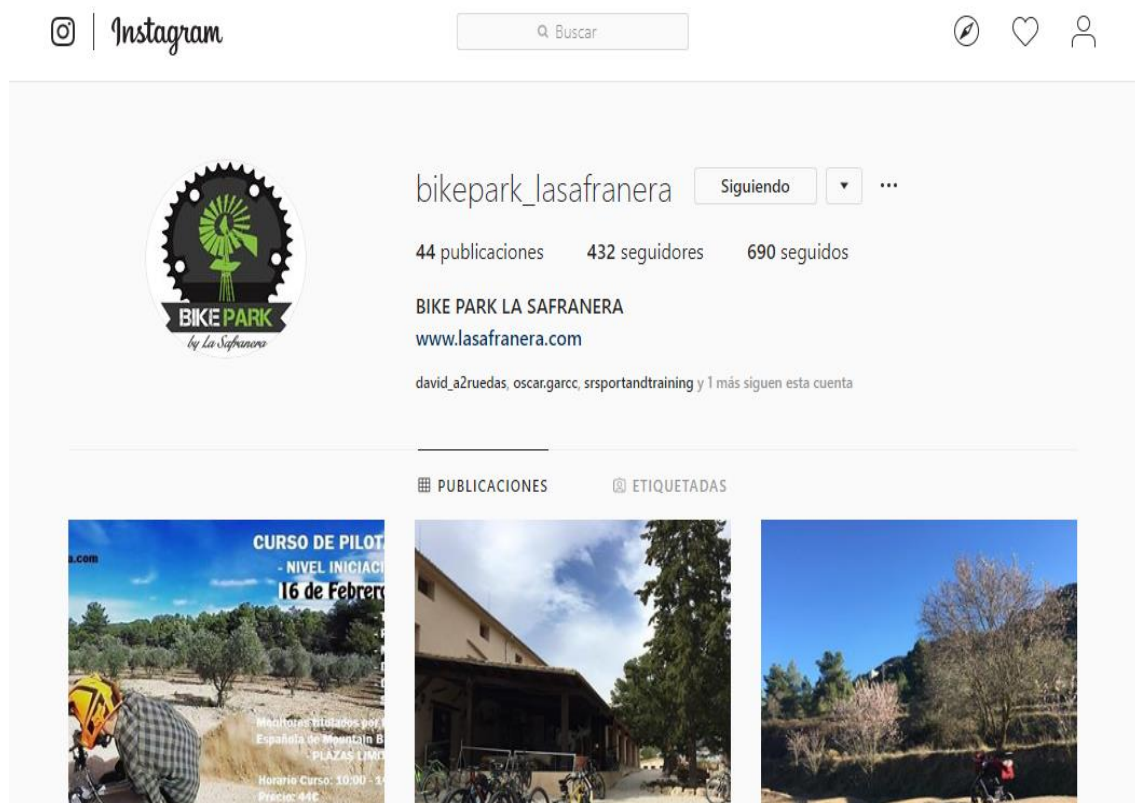


Ilustración 22. Instagram BIKE PARK La Safranera.

Dentro de esta red social, se puede encontrar la figura de *influencer*. Se trata de personas y organizaciones con credibilidad sobre un tema y se dedican a promocionar, publicitar, comentar tanto en positivo como en negativo. Hoy en día los *influencers* y los *bloggers* cuentan con más de 1.000 seguidores, lo que una publicación haciendo referencia sobre el Bike Park La Safranera llegaría a más usuarios. Destacar también que estos *influencers* y *bloggers* influyen en la conducta y decisiones de los propios seguidores.

Para el Bike Park la Safranera se han elegido tres. Dos se tratan de organizaciones del MTB que cuentan con más de 350k seguidores y, por tanto, conseguir que publiquen sobre el Bike Park La Safranera tendría una gran repercusión y llegaría a mucha más gente. El otro, según la encuesta de MtbInnovación, el *influencer* más votado en el sector de MTB es Ibon Zugasti con un 5,7%.

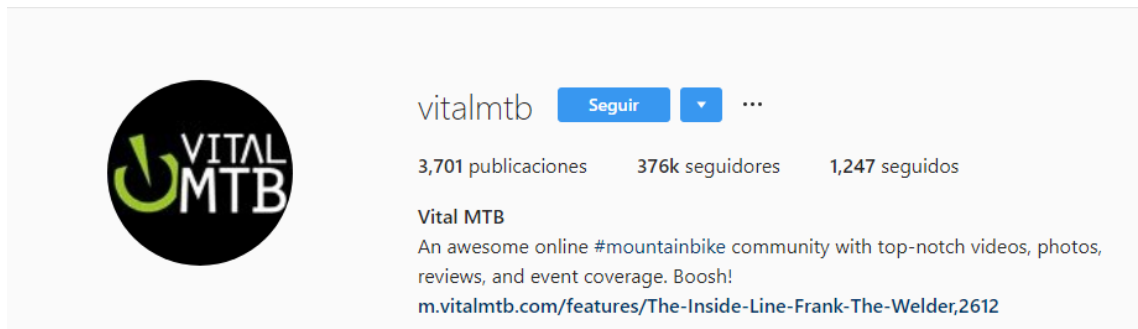


Ilustración 23. Influencer Vitalmtb. Instagram

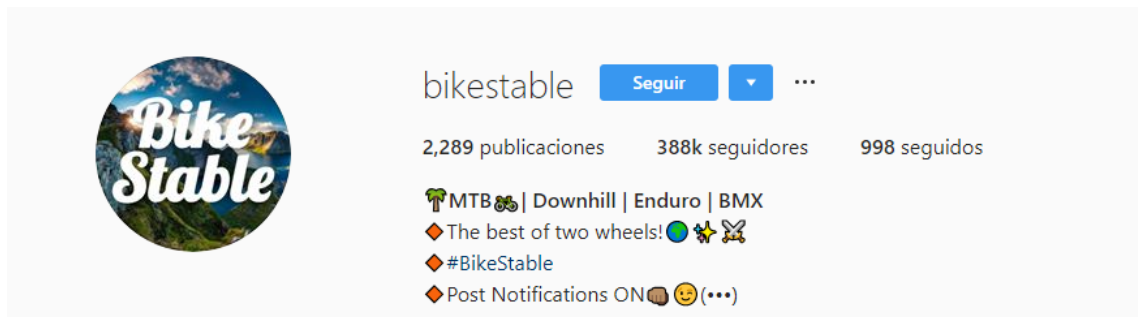


Ilustración 24. Influencer bikestable. Instagram.



Ilustración 25. Influencer Ibon Zugasti. Instagram

7.1.2 Nuevas redes sociales

Según la empresa NeoAttack que se dedica a asesorar sobre el diseño de páginas web, aplicaciones y publicación de artículos, entre las 24 redes sociales más utilizadas en el 2018:

- | | |
|------------------|-----------------|
| 1. Facebook | 7. Instagram |
| 2. Youtube | 8. Tumblr |
| 3. WatsApp | 9. Qzone EcuRed |
| 4. Messenger | 10. Weibo |
| 5. Wechat | 11. Twiter |
| 6. Red Social QQ | 12. Baidu Tieba |

El Bike Park La Safranera dispone de las redes sociales situadas en primero, tercero y séptimo puestos. Por ello, se le recomienda que amplíe sus redes sociales a Youtube que se encuentra en segundo lugar y Twitter con un onceavo puesto. Las otras aplicaciones a pesar de estar catalogadas como más utilizadas, algunas de ellas no son conocidas en España o se tratan de sustitutos de WhatsApp como son Messenger, Wechat o Red Social QQ que se trata de una página web como el Facebook utilizada sobretodo en China ya que el Facebook está censurado.

❖ YouTube

Según un estudio realizado por NeoAttack, Youtube cuenta con más de 1.500 millones de usuarios, creada por los fundadores de Paypal en 2005. Se trata de una página web que permite la difusión de fotos, videos, tutoriales, eventos en directo, etc. Según dicha página, puede crear un enorme impacto viral para la marca.

El registro se realiza de forma fácil sencilla y económica ya que lo único que se requiere es tener un correo electrónico (puede servir el de Facebook e Instagram) e iniciar sesión en YouTube. Una vez registrado se ha de ir a la lista de canales y poner crear, en el aparecerá la pantalla que se muestra a continuación que permite personalizar el Canal.

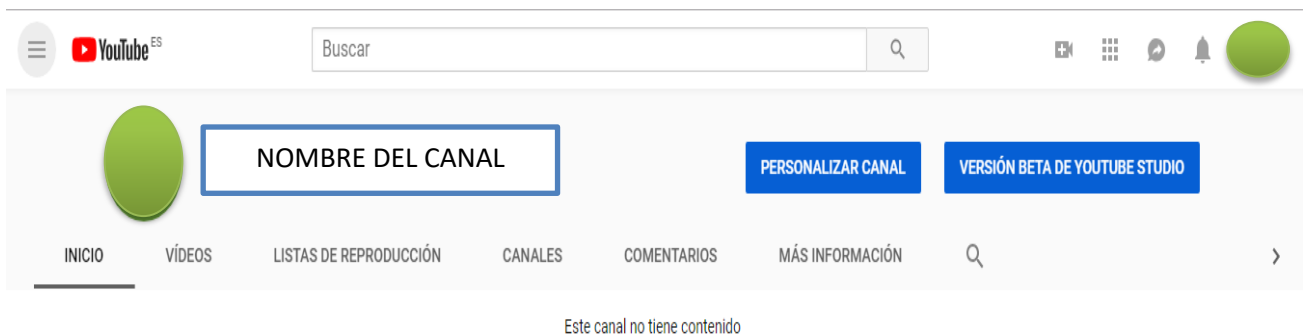


Ilustración 26. Creación de cuenta Youtube.

Como en el resto de redes sociales, es fundamental proporcionar toda la información posible de la empresa como a qué se dedica, dónde se ubica, qué proporciona, subir una foto principal, añadir una cabecera al canal, etc.

Para ello se ha de entrar a Personaliza tu canal, subir un video de no más de un minuto para que posibles visitantes del canal conozcan de qué se trata. En este caso, YouTube proporciona un enlace el cual da recomendaciones para inspirarte en el video de bienvenida.

Con tan solo un día y sin coste adicional para la empresa, el Bike Park la Safranera puede disponer de una de las redes sociales más utilizadas en el mundo, y por tanto, llegar a ser conocida por más usuarios a nivel tanto nacional como internacional. Es adecuado comentar que el proceso de actualización debe de ser mínimo uno por semana, bien subiendo fotos, bien subiendo videos para que a la gente le aparezca continuamente.

Por otro lado, comentar que Youtube permite además dos ventajas. Una de ellas es que dependiendo de los seguidores y de las reproducciones que se obtengan en cada uno de los videos el Bike Park podría, en un futuro, generar ingresos.

Y la otra relacionada con publicitarse en anuncios de YouTube. Esta red social ofrece a sus usuarios la posibilidad de publicitarse a través de anuncios en videos de su propia página. No solo ofrece este servicio, sino que te explica detalladamente qué pasos se deben seguir si te interesa este servicio. En el caso del Bike Park La Safranera la segmentación por audiencia sería:

SEGMENTACIÓN POR AUDIENCIA		
DEMOGRÁFICOS	EDAD	20 Y 55
	SEXO	AMBOS
GEOGRÁFICOS	RELIEVE	MONTAÑA
	UBICACIÓN	NACIONAL
AUDIENCIA		AFINES (BUSQUEDA DE NOTORIEDAD DE MARCA)
TEMA	INTERES	DEPORTE
	ACTIVIDAD	BICICLETA, COCHES, MOTOS
PALABRAS CLAVE		DESCENSO, MTB, ENDURO, BICICLETA, DEPORTE, RURAL, DEPORTE, DUAL SLALOM, CICLISMO

Tabla 26. Segmentación público objetivo Youtube. Elaboración propia.

Existen dos modalidades de pago, solo pagar si el usuario mira el video o bien pagar como mínimo 5 euros al día. Como el Bike Park La Safranera es una empresa de recién creación, se aconseja que pague solo si un usuario ha visto el anuncio por más de 30 segundos hasta que tenga unos ingresos más regulares y pueda asignar una cantidad mayor a la partida de comunicación y publicidad.

❖ Página Web

A día de hoy, prácticamente todas las organizaciones poseen una página web propia debido a la necesidad de información por parte de los consumidores. Las empresas la utilizan como una de las herramientas más importantes ya que permite al cliente conocer todo sobre la empresa o todo lo que la empresa quiere dar a conocer.

En estos momentos dispone de una página web activa y a nombre del Bike Park La Safranera. Esto supone una gran dificultad ya que si un cliente quiere tener información solo puede recurrir a Facebook o Instagram. El gerente ha comentado que quiere hacer una página web de la empresa pero que aún está con el diseño.

Por eso, en este apartado se van a comentar ciertos puntos claves que se consideran necesarios en la página web del BIKE PARK La Safranera.

- **Página principal:** En la que aparezca el logo del Bike Park y una breve presentación con todos de las instalaciones y/o eventos.
- **Historia del Bike Park la Safranera:** Qué son, a qué se dedican.
- **Cursos:** Describir de forma breve todos los tipos de cursos que se realiza dentro de las instalaciones y dentro de lo posible un calendario a corto plazo que permita conocer al cliente el rango de fechas en los que se imparte.
- **Precios y Tarifas:** Mostrar la tarifa de precios tanto de los cursos como de la entrada por libre.
- **Reserva y venta online:** Permitir que el cliente pueda reservar y pagar tanto los cursos como las entradas de día a través de internet sin la necesidad de una reserva telefónica o vía email que confirme la operación.
- **Ubicación:** Pedir a Google que ubicara el Bike Park en Google maps y así poder poner una ventana que permitiera mostrar donde se ubica la empresa y si pulsas abrir la aplicación de Google maps para que te muestre el camino de llegada y el tiempo.
- **Contacto:** Permitir al visitante que pueda ponerse en contacto a través de correo electrónico o móvil en caso de tener alguna duda o problema. También es interesante permitir que el cliente pueda enviar quejas y sugerencias.
- **Elección del idioma:** Castellano, Valenciano, Inglés

A continuación se puede observar un ejemplo práctico de cómo debería de ser la página del Bike Park La Safranera. Primero se mostrará la página principal en la que podemos encontrar la portada, una breve introducción, y una frase motivadora. En la siguiente pestaña, se muestra la historia del Bike Park con el título de Nuestro centro de ayuda. Seguido de la pestaña de cursos y reserva donde y por último la pestaña de contacto donde aparece la ubicación.



Ilustración 27. Página de inicio de la web Bike Park La Safranera. Elaboración propia.

NUESTRO CENTRO DE AYUDA

Aquí encontrarás las respuestas

¿QUIENES SOMOS?

El Bike Park La Safranera es un centro en el cual se puede realizar diferentes modalidades de mountainbike desde 2018.

NUESTRAS INSTALACIONES

Cuenta con una extensión de 700.000 m² en las cuales podemos encontrar diversos servicios, hospedaje, restauración e instalaciones de Mountain Bike.

¿QUE OFRECEMOS?

- Nueve circuitos de MTB
- Cafetería
- Restaurante
- Alojamiento
- Actividades al aire libre
- Conexión WIFI

XXXXXXXXXX

Ilustración 28. Pestaña de La historia del Bike Park La Safranera. Elaboración propia.

	Clases de iniciación medio día	4 h 30 min. 20,00 €	Reservar
	Clases de iniciación completo ▾	8 h 40,00 €	Reservar
	Clases de tecnificación medio día	4 h 30 min. 20,00 €	Reservar
	Clases de tecnificación completo ▾	8 h 40,00 €	Reservar
	Libre medio día	4 h 30 min. 15,00 €	Reservar

Ilustración 29. Pestaña de cursos y reserva. Elaboración propia.

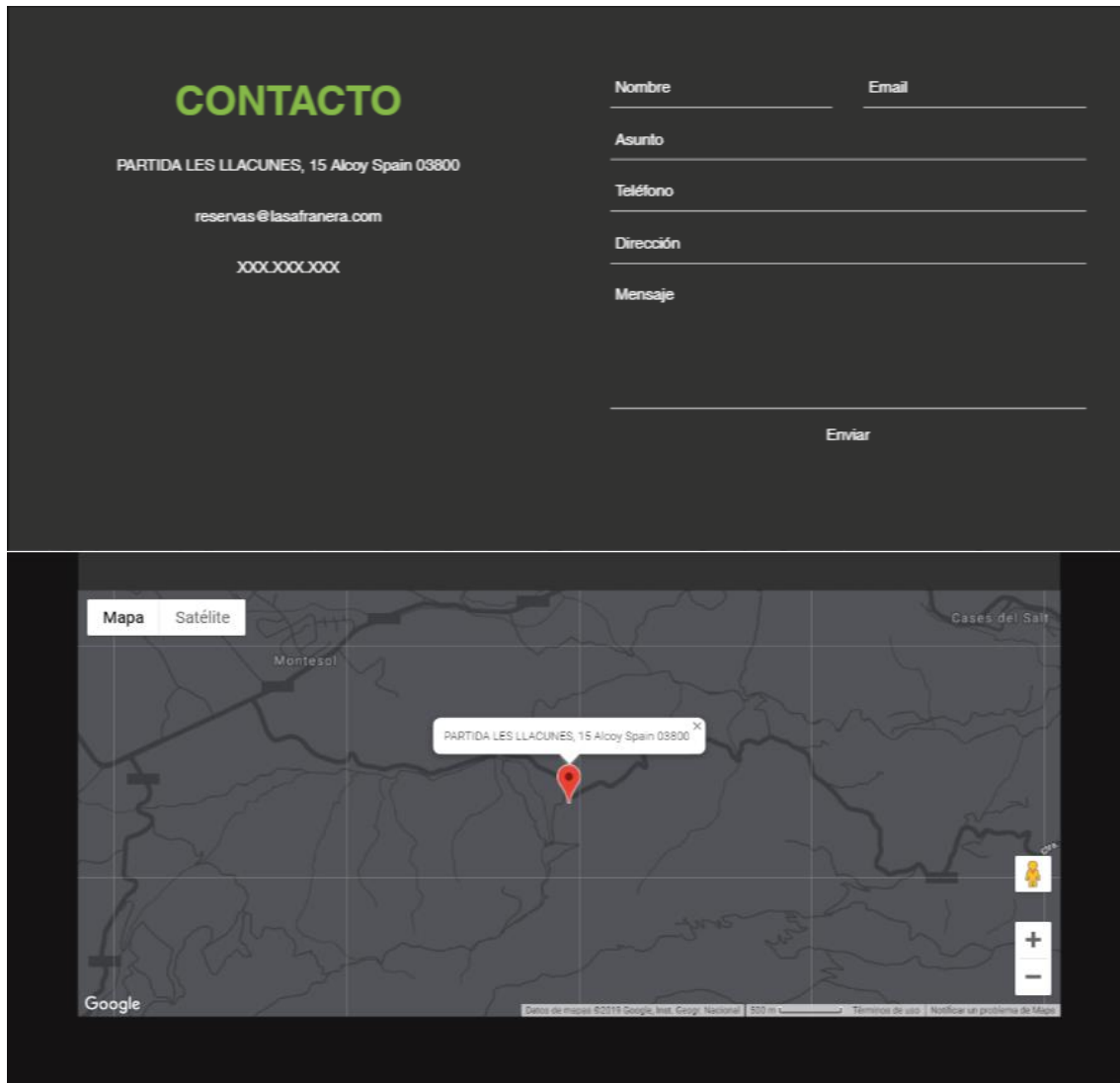


Ilustración 30. Pestaña de contacto. Elaboración propia.

7.1.3 Servicio Post venta

Según Mengual Recuerda (2016), es tan importante la comunicación como la retroalimentación del producto y/o servicio. Con esto se quiere decir que, el proceso de aportación de valor no finaliza con la venta, sino que el proceso de intercambio de valor debe comprender muchas acciones de las cuales se obtenga información de post venta que permitan a la empresa conocer el nivel de satisfacción de los clientes y así obtener un feedback.

Para ello, en este apartado se creará un cuestionario mediante Google Drive el cual evalúa según la experiencia del cliente las instalaciones, personal entre otras cuestiones. Para poder acceder al cuestionario se realizará a través de un código QR en un flyer que se entregará a todos los clientes una vez realizada la experiencia. Por tanto las acciones a seguir serán:

- Realizar un cuestionario online mediante Google Drive
- Realizar un flyer con código QR
- Distribuirlo a los clientes del Bike Park la Safranera
- Tabular los resultados
- Evaluar los resultados obtenidos
- Postular mejoras y aplicación de las mismas
- Control de actuaciones emprendidas.

En la cuesta online hay que seguir unos parámetros para una adecuada realización. En la introducción del cuestionario debe aparecer que empresa realiza el estudio, cual es el objetivo, recalcar la importancia de la participación, confirmar anonimato, el tiempo, la fecha de entrega y agradecimientos. Comentar que una encuesta no debe de ser pesada y larga, por lo que se sugiere entre 8 y 12 preguntas. Además para una más fácil tabulación de datos, las preguntas serán cerradas a excepción de la última que permitirá a los clientes expresar sus sugerencias. Se puede acceder a través de: <https://goo.gl/forms/8yEKs6vqW2ivxMEw2>

Encuesta BIKE PARK La Safranera

Gracias por visitarnos y depositar tu confianza en nosotros.

Nos gustaría conocer tu opinión para seguir mejorando y para ellos necesitamos tu colaboración. No te llevará más de tres minutos, y la información obtenida es muy importante para nosotros. El cuestionario es totalmente anónimo, confidencial, y la información alcanzada muy útil.

Gracias por su colaboración de antemano. Reciba un cordial saludo por parte del equipo del Bike Park La Safranera y esperamos volver a verte.

*Obligatorio

Sexo *

- Mujer
- Hombre

Edad *

Elige ▼

Como calificarías tu nivel en el MTB *

- Iniciado recientemente
- Lo practico de vez en cuando
- Lo practico a menudo
- Nivel experto

Conocías nuestras instalaciones *

- Sí
- No

En caso de si conocernos, donde habías oído hablar de nosotros

- Facebook
- Instagram
- Radio
- Televisión
- Boca a Boca
- Otro: _____

Que tipo de actividad o actividades has realizado *

- Cursos aprendizaje
- Cruso de tecnificación
- Actividad por libre

Grado de satisfacción de la experiencia *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Como considerarías el trato recibido *

- Pésimo
- Mejorable
- Conforme
- Satisfactorio
- Excelente

Según tu experiencia puntúa del 1 al 5 *

	1	2	3	4	5
Instalaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remolque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicios de comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Volverías *

Sí

No

Tal vez

Que mejorarías

Tu respuesta

ENVIAR

Ilustración 31. Encuesta de satisfacción BIKE PARK La Safranera. Fuente Google Drive

Una vez realizada la encuesta ya se puede realizar el flyer y el código QR a través de la página web canva y unitag que se repartirá a todos los visitantes del BIKE PARK La Safranera cuando haya finalizado su experiencia.



Ilustración 32. Flyer Encuesta BIKE PARK La Safranera. Elaboración propia.

7.2 Estrategia de fidelización

Otro dilema que se plantea tras el avance de las TIC (Tecnologías de la Información y de Comunicación) es la fidelización del cliente. Al incrementarse las posibilidades de obtener mucha información y a gran velocidad, el cliente puede comparar diversas propuestas de valor en todo momento.

La vinculación entre cliente y marca se ha roto o cuesta más mantenerla. Ya no compra siempre la misma marca porque “es lo que conoce” o “lo que siempre ha comprado”. Sino que busca, compara y se plantea que se adapta mejor a sus necesidades.

Es por ello que las empresas deben hacer grandes esfuerzos para fidelizar al cliente a través de diferentes técnicas. Muchas de las empresas se plantean que es mejor clientes fieles pero poco rentables o relaciones esporádicas y rentables, la respuesta no tiene una sola solución.

Pero la premisa debe de ser la mixta, establecer relaciones rentables y duraderas en todo el ciclo de vida a través de un intercambio justo de valor, es decir proveer al cliente de una propuesta que satisfaga las necesidades y expectativas iniciales.

Las acciones desarrolladas en el apartado anterior de comunicación como el servicio post venta, las sugerencias en Facebook o la página web, entre otras actuaciones, ayudan a generar una propuesta de valor. Pero en este apartado se centrará en otras técnicas para buscar la fidelización del cliente.

7.2.1 Crear tarjeta fidelización

El objetivo de esta herramienta, no solo es intentar fidelizar al cliente sino permitir a la empresa conocer exactamente qué tipo de cliente acude a sus instalaciones y cuáles son sus necesidades.

Lo primero que se ha de hacer es dar de alta el cliente (nombre, apellido, fecha de nacimiento) y darle una tarjeta con número de cliente para que pueda dar uso de sus beneficios.

Por una parte, permitirá a la empresa conocer que actividades son las que cada cliente reserva (cursos de aprendizaje, cursos de tecnificación, uso de las instalaciones por libre, etc.). Lo que le permitirá a la empresa ofrecer las mejores actividades para cada tipo de cliente. También le permitirá saber cuántas veces hace uso de sus instalaciones cada cliente.

Y por la otra, basándose en herramientas de fidelización puede llevar a cabo las siguientes estrategias:

- Descuento de un 5% por cada 3 cliente nuevo.
- Descuento de un 5% por visitar las instalaciones 5 veces.
- Descuento de un 5% por cumpleaños.
- Descuento de un 5% por cada 3 cursos realizados.

7.2.2 Descuento por días especiales

Se trata de realizar descuentos en días clave o cercanos donde la mayoría de empresas también realizan descuentos o días en los que no suele haber mucha actividad. Comentar que estos descuentos solo serían para clientes con tarjeta fidelización:

- Descuento del 5% el lunes siguiente a los reyes.
- Descuento del 5% el lunes siguiente del días de los enamorados (14%).
- Descuento del 5% el día 29 de febrero (los años que los tenga).
- Descuento del 5% todos los días 28 de cada mes.
- Descuento día sin IVA (dos veces al año en temporadas más bajas).
- Descuento del 5% los dos primeros días de rebajas (la semana de reyes y la primera de junio, siempre entre semana).
- Descuento del 5% fin de temporada (23 de junio).
- Descuento del 5% principio de temporada (10 de septiembre).
- Descuento del 5% Black Friday.
- Descuento del 5% el siguiente lunes de navidad.

7.2.3 Otros descuentos

Realizar otros tipos de descuentos que te permite conocer sobre los clientes si tienen tarjeta fidelización:

- Cuando un cliente hace más de 3 meses que no visita las instalaciones enviar un correo de un descuento del 10% con fecha de caducidad para fomentar de nuevo la relación.
- Si contestan a las encuestas relacionadas con la satisfacción del cliente ofrecerles un 5% en la siguiente visita.
- Descuento por grupos grandes:
 - Descuento del 2,5% entre 10 y 15 personas.
 - Descuento del 5% entre 16 y 20 personas.
- Realizar cupones descuento por ejemplo:
 - Reserva de dos cursos 5% de descuento en el segundo.
 - Contratación de dos días seguidos descuento de 5% en el segundo día.
 - Contratación de bono 5 días alternativos 7%.

7.3 Estrategia de evento

El evento Bike Park La Safranera pretende ser una competición individual a nivel nacional, es decir, una competición de dos días que no depende de las clasificaciones nacionales. Con esto se pretende que el Bike Park sea conocido a nivel nacional, aumente su reputación y con ello los clientes a lo largo del año.

El evento tiene una duración de dos días. Siempre sábado y domingo, en las que se va a competir en 3 sectores distintos, el pump track, descenso y, por último, el dual. El primer día consiste en entrenamientos libres para que todos los ciclistas tengan las mismas probabilidades y conozcan el terreno. El segundo día será la competición oficial del evento Bike Park La Safranera. A pesar de que el evento son dos días, se dará la posibilidad para aquellos que quieran acudir el viernes ya que ese día se realizarán actividades de recomendación como charlas gratuitas de nutrición deportiva, asesoramiento deportivo, competición y compañerismo, etc. Además de stands de bicicletas y recambios en los que los asistentes podrán comprar si lo consideran.

La competición empezará con la prueba de pump track. Consiste en una carrera a contrarreloj en un circuito predeterminado, en la que los concursantes solo con la inercia de la bajada deben de llegar a la meta con el menor tiempo posible, todo ello sin pedalear. Aquellos con más técnica y experiencia obtendrán los mejores resultados.

La segunda prueba consiste en el descenso a contrarreloj. Se trata de un circuito en el que el ciclista debe de ir a la máxima velocidad posible y acabar el sector en el menor tiempo. Una vez realizadas ambas pruebas a lo largo de la mañana, se sumarán los resultados y se obtendrá el Ranking de los sectores, este será determinante para la última prueba que se realizará por la tarde.

La última fase será la determinante. Se dividirá el Ranking anterior en grupos de 8 que competirán entre sí para obtener la clasificación final. Esta carrera consiste en una competición de dos participantes siendo ganador el primero que llegue a la meta, compitiendo hasta conseguir la clasificación final como se puede ver en el cuadro siguiente.

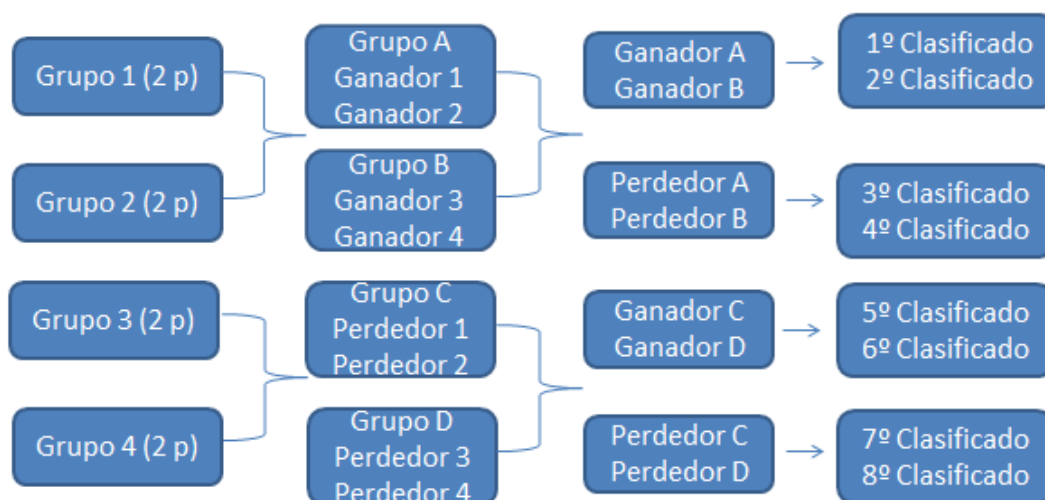


Ilustración 33. Orden clasificación final competición Dual. Elaboración propia.

Los tres primeros clasificados recibirán un vale descuento de las empresas colaboradoras, además de dos días gratuitos en las instalaciones del Bike Park (sin servicio de restaurante).

Para poder llevar a cabo esta competición es necesario contar con:

- Acreditaciones, autorizaciones y permiso de la Escuela Española de Ciclismo.
- Servicio de profesionales que cronometren.
- 3 puntos de control con personal autorizado para poder seguir y organizar la competición correctamente.
- Catering a medio día disponible para los competidores incluido en el precio del evento.
- Servicio de asistencia sanitaria por posibles adversidades.
- Voluntarios para la organización y control del evento.
- Empresas colaboradoras dispuestas a prestar sus servicios de forma gratuita permitiéndoles establecer stands de venta en el evento.
- Equipo de música especializado para ambientar el evento.
- Servicio de restaurante.
- Servicio de alojamiento.

Las inscripciones se realizarán a través de la página web en las cuales se diferenciarán tres categorías, los menores de 21, de 21 a 40 años y los mayores de 50. El precio de la competición es de 40 euros en las que entra la comida tanto el sábado como el domingo, con posibilidad de alojamiento en la Masía la Safranera bajo reserva previa.

Las entradas para los asistentes y aquellos que quieran poder ver la competición del domingo se comprarán a través de plataformas virtuales como ticketea y el coste de estas, serán de 5 euros sin comida y 15 con comida incluida. La entrada del sábado será gratuita ya que se trata de entrenamientos.

La divulgación del evento se realizará por los canales comentados anteriormente en el apartado de estrategias de comunicación.

7.4 Estrategia de alquiler de equipamiento

El Bike Park La Safranera no cuenta con suficiente liquidez y financiación para poder hacer frente a la compra de todo el material necesario para la realización de MTB ya que una bicicleta adecuada puede rondar los 3.000 euros. Esto no quiere decir que en un futuro pueda proponerse llevar a cabo un nuevo negocio dentro de sus instalaciones.

De momento, la mejor alternativa para poder ofrecer alquiler de bicicletas y complementos es a través de acuerdos de colaboración con una empresa. Supone un proceso duro de negociación, ya que el Gerente deberá mostrar a sus posibles colaboradores las ventajas que puede tener una alianza. Es decir, debe de demostrar que compartir recursos les permitirá a ambas empresas lograr un objetivo de beneficio mutuo.

Para ello deberá de seguir los siguientes pasos:

1. Definir qué tipo de socio es el más adecuado.
2. Cuáles son las ventajas que se obtienen de esta alianza y por qué el colaborador aceptaría esa relación.
3. Posibles candidatos.
4. Ponerse en contacto con los posibles colaboradores para iniciar una relación comercial.
5. Solicitar una reunión precontractual para conocer los posibles intereses de las empresas.
6. Elaborar un informe que refleje las ventajas mutuas de la alianza comercial.
7. Realizar un acuerdo formal en las que ambas partes se comprometan.

El principal socio debe de ser una empresa dedicada a la venta de bicicletas la cual le ceda el material a cabo de unos rendimientos.

Con esta unión el Gerente tendrá un “nuevo negocio de alquiler” sin invertir, por lo que reduce el riesgo financiero y obtiene un beneficio directo del alquiler. Por otro lado, la empresa asociada prestaría el material, bien bicicletas antiguas que no ha podido sacar del stock o bicicletas exclusivas que tienen para alquiler. Estos últimos recibirían unos beneficios extras además de publicidad gratuita dentro del Bike Park.

Debido a la situación del Bike Park, las posibles empresas que cedan el material son las ubicadas en Alcoy como Scott, Onbike, Sanegre, Bicibox, Lerma Carraspo, en Ibi como TotSport Guijarro o Cocentina como Pedalet.

Una vez realizado este análisis el Gerente debe de ponerse en contacto con las distintas empresas y ofrecerles un acuerdo. Una propuesta de ello es que la empresa ceda el material (bicicletas, casco, rodilleras, etc) identificadas con la marca de la empresa de este modo el Bike Park le realiza publicidad gratuitamente y además le da un 50% de los beneficios del alquiler. El resultado y, por tanto, el acuerdo final de alianza dependerá de las ambiciones de las empresas.

7.5 Estrategia de informe sobre clientes objetivo

El objetivo principal del informe sobre clientes objetivos es identificar y conocer las características, comportamientos, actitudes del cliente al cual la empresa se va a dirigir. Esto le permitirá a la empresa saber cómo organizarse para obtener los mejores resultados dependiendo del tipo de cliente.

Por ejemplo, en un principio, el gerente quería realizar un Bike Park que pudiera competir directamente con su otro rival más fuerte y cercano, La Fenososa. Es decir, realizar un Bike Park dirigido para un nivel de ciclismo de montaña experto y amateur.

Pero debido al terreno, las infraestructuras, la situación del Bike Park y la alta reputación que tiene La Fenososa se dio cuenta que quizá sería más adecuado realizar un circuito complementario que centrara sus esfuerzos en otro tipo de cliente objetivo menos experto, como los posibles clientes que acaban de iniciarse en el ciclismo de montaña, clientes no amateurs o clientes que no quieren dedicarse a la competición, y por tanto, buscan pistas con menor nivel de riesgo.

En consecuencia, analizar los deseos y necesidades de su cliente objetivo le permitirá centrar sus esfuerzos en mejorar y ampliar sus instalaciones dependiendo de las exigencias concretas.

Es importante asumir que el mundo va cambiando constantemente y, con ello, las decisiones, actitudes y motivaciones de los clientes. Si la empresa quiere obtener buenos resultados es imprescindible que personal cualificado analice tanto a través de la experiencia en el día a día como a través de servicios post-venta cuales son las opiniones de sus clientes objetivo para poder ser pioneros en su sector.

Por ese motivo, se le recomienda al Gerente que con carácter anual realice un informe sobre posibles cambios de clientes objetivo o de comportamiento.



Ilustración 34. Métodos de recolección de información. Fuente google.

7.6 Estrategia de nuevas pistas

Mucho del turismo que se aloja en la Masía la Safranera son familias con niños pequeños que les gusta la naturaleza. Es por ello que crear una pista para menores de 8 años puede ser un reclamo para este tipo de cliente.

La pista consistirá en un circuito con poca dificultad, tendrá lo mismo que una pista para mayores pero este será con poca altitud, es decir, se harán dubbies, mesetas y dobles. Un ejemplo de ello lo podemos encontrar en la siguiente imagen. En él pueden circular tanto bicicletas como patinetes o monopatines.



Ilustración 35. Estrategia nueva pista menores de 8 años. Fuente google.

Como se ha comentado con anterioridad, para poder realizar una obra así primero ha de ser redactado el proyecto por un arquitecto, aprobado por el ayuntamiento y el material empleado no puede degradar el ecosistema por lo que la imagen es solo una idea de la dificultad del circuito. A continuación se muestra una fotografía donde se ubicaría este circuito.



Ilustración 36. Estrategia nueva pista para menores de 8. Elaboración propia.

8. ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA

A continuación, se mostrará una tabla por estrategia en la que se mostrará la evolución de los ingresos y los gastos el año en que se pone en marcha la estrategia y el siguiente año desde diversos escenarios:

- Escenario pesimista: los resultados son inferiores a lo esperado.
- Escenario realista: los resultados son lo esperado.
- Escenario optimista: los resultados son superiores a lo esperado.

8.1 Estrategia de comunicación

ESTRATEGIA 1 AÑO 1				
		E. PESIMISTA	E. REALISTA	E. OPTIMISTA
Ingresos	Venta entrada al Bike Park	13.750	27.560	35.000
Costes fijos	Sueldo trabajadores	12.000	12.000	12.000
	Mantenimiento pistas	1.000	1.000	1.000
	Mantenimiento remolque	2.500	2.500	2.500
	Publicidad	1.000	1.000	1.000
Costes de Estrategia	Creación dep. comunicación	300	300	300
	Subcontratado	1000	1000	1000
	Formación de personal para act. de redes sociales	450	450	450
TOTAL		-4.500	9.310	16.750

Tabla 27. Viabilidad económica E1 año 1. Elaboración propia.

ESTRATEGIA 1 AÑO 2				
		E. PESIMISTA	E. REALISTA	E. OPTIMISTA
Ingresos	Venta entrada al Bike Park	15.125	30.316	38.500
Costes fijos	Sueldo trabajadores	12.000	12.000	12.000
	Mantenimiento pistas	1.000	1.000	1.000
	Mantenimiento remolque	2.500	2.500	2.500
	Publicidad	1.000	1.000	1.000
Costes de Estrategia	Mantenimiento dep. comunicación	300	300	300
	Subcontratado	0	0	0
	Formación de personal para act. de redes sociales	450	450	450
TOTAL		-2.125	13.066	21.250

Tabla 28. Viabilidad económica E1 año 2. Elaboración propia.

Como se puede observar, en un escenario pesimista tanto en el primer año como en el segundo, los resultados son negativos. A pesar de ello, las pérdidas en el segundo año no son muy elevadas por lo que el Bike Park podría llevar a cabo la estrategia sin incurrir en unas pérdidas considerables. En los escenarios realista y optimista podría conseguir notables beneficios.

8.2 Estrategia de fidelización

ESTRATEGIA 3 AÑO 1				
		E. PESIMISTA	E. REALISTA	E. OPTIMISTA
Ingresos	Venta entrada al Bike Park	18.000	27.740	36.100
Costes fijos	Sueldo trabajadores	12.000	12.000	12.000
	Mantenimiento pistas	1.000	1.000	1.000
	Mantenimiento remolque	2.500	2.500	2.500
	Publicidad	1.000	1.000	1.000
Costes de Estrategia	Estudio de precios	350	350	350
	Desarrollar calendarios	400	400	400
	Implantación estrategia	200	200	200
TOTAL		-2.950	10.290	18.650

Tabla 29. Viabilidad económica E3 año 1. Elaboración propia.

ESTRATEGIA 3 AÑO 2				
		E. PESIMISTA	E. REALISTA	E. OPTIMISTA
Ingresos	Venta entrada al Bike Park	19.800	30.514	39.710
Costes fijos	Sueldo trabajadores	12.000	12.000	12.000
	Mantenimiento pistas	1.000	1.000	1.000
	Mantenimiento remolque	2.500	2.500	2.500
	Publicidad	1.000	1.000	1.000
Costes de Estrategia	Estudio de precios	350	350	350
	Desarrollar calendario	400	400	400
	Implantación estrategia	200	200	200
TOTAL		-1.300	13.264	22.460

Tabla 30. Viabilidad económica E3 año 2. Elaboración propia.

En la estrategia 3 se obtiene resultados muy parecidos al anterior ya que los gastos de puesta en marcha no son muy elevados. Es decir, en un escenario pesimista, a pesar de que los resultados son negativos las pérdidas no son muy elevadas y podría correr el riesgo.

Destacar que el escenario más probable es el realista, por tanto, debería considerarse una buena estrategia ya que los beneficios finales después de restar los gastos son elevados.

8.3 Estrategia de evento

ESTRATEGIA 5 AÑO 1				
		E. PESIMISTA	E. REALISTA	E. OPTIMISTA
Ingresos	Venta entrada al Bike Park	18.000	38.000	45.000
Costes fijos	Sueldo trabajadores	12.000	12.000	12.000
	Mantenimiento pistas	1.000	1.000	1.000
	Mantenimiento remolque	2.500	2.500	2.500
	Publicidad	1.000	1.000	1.000
Financiación Estrategia	Colaboración empresas	1.000	2.000	3.000
Costes Estrategia	Pago tasas	900	900	900
	Contratar personal adicional	3.000	3.000	3.000
	Publicidad evento	500	500	500
	Plataforma para vender entradas	500	500	500
	Organización y desarrollo del evento	1.500	1.500	1.500
TOTAL		-7.900	17.100	25.100

Tabla 31. Viabilidad económica E5 año 1. Elaboración propia.

ESTRATEGIA 5 AÑO 2				
		E. PESIMISTA	E. REALISTA	E. OPTIMISTA
Ingresos	Venta entrada al Bike Park	15.400	41.800	49.500
Costes fijos	Sueldo trabajadores	12.000	12.000	12.000
	Mantenimiento pistas	1.000	1.000	1.000
	Mantenimiento remolque	2.500	2.500	2.500
	Publicidad	1.000	1.000	1.000
Fin. Est.	Colaboración empresas	1.000	2.000	3.000
Costes Estrategia	Pago tasas	900	900	900
	Contratar personal adicional	3.000	3.000	3.000
	Publicidad evento	500	500	500
	Plataforma para vender entradas	500	500	500
	Organización y desarrollo del evento	1.500	1.500	1.500
TOTAL		-6.500	20.900	29.600

Tabla 32. Viabilidad económica E5 año 2. Elaboración propia.

En este caso, al depender de financiación externa de empresas y los elevados gastos de desarrollo de estrategia, en un escenario pesimista, los resultados obtenidos son significativos y, por tanto, arriesgados. De todos modos, el escenario más probable es el realista y los beneficios obtenidos a partir del segundo año en adelante compensan el riesgo.

8.4 Estrategia de alquiler de equipamiento

ESTRATEGIA 7 AÑO 1				
		E. PESIMISTA	E. REALISTA	E. OPTIMISTA
Ingresos	Venta entrada al Bike Park	13.000	27.000	33.000
Costes fijos	Sueldo trabajadores	12.000	12.000	12.000
	Mantenimiento pistas	1.000	1.000	1.000
	Mantenimiento remolque	2.500	2.500	2.500
	Publicidad	1.000	1.000	1.000
Ingresos Alquiler	Alquiler bicicletas	1.000	4.000	7.000
Costes de Estrategia	Enviar propuesta empresas	100	100	100
	Habilitar zona de equipamiento	600	600	600
TOTAL		-3.200	13.800	22.800

Tabla 33. Viabilidad económica E7 año 1. Elaboración propia.

ESTRATEGIA 7 AÑO 2				
		E. PESIMISTA	E. REALISTA	E. OPTIMISTA
Ingresos	Venta entrada al Bike Park	14.300	29.700	36.300
Costes fijos	Sueldo trabajadores	12.000	12.000	12.000
	Mantenimiento pistas	1.000	1.000	1.000
	Mantenimiento remolque	2.500	2.500	2.500
	Publicidad	1.000	1.000	1.000
Ingresos Alquiler	Alquiler bicicletas	1.000	4.000	7.000
Costes de Estrategia	Enviar propuesta empresas	100	100	100
	Habilitar zona de equipamiento	600	600	600
TOTAL		-1.900	16.500	26.100

Tabla 34. Viabilidad económica E7 año 2. Elaboración propia.

Como se puede observar, esta estrategia también supone un riesgo para el Bike Park ya que no solo depende de ella misma, sino de otra empresa que le preste las bicicletas y, por tanto, se comparten los gastos derivados de ello. Por ello en un escenario pesimista puede no ser muy viable.

Pero como se ha comentado, partimos de que el escenario más probable es el escenario realista y para esta estrategia los beneficios que se espera obtener son mayores al riesgo.

8.5 Estrategia de informe sobre clientes objetivo

ESTRATEGIA 8 AÑO 1				
		E. PESIMISTA	E. REALISTA	E. OPTIMISTA
Ingresos	Venta entrada al Bike Park	13.750	24.000	32.300
Costes fijos	Sueldo trabajadores	12.000	12.000	12.000
	Mantenimiento pistas	1.000	1.000	1.000
	Mantenimiento remolque	2.500	2.500	2.500
	Publicidad	1.000	1.000	1.000
Costes de Estrategia				
TOTAL		-2.750	8.500	15.800

Tabla 35. Viabilidad económica E8 año 1. Elaboración propia.

ESTRATEGIA 8 AÑO 2				
		E. PESIMISTA	E. REALISTA	E. OPTIMISTA
Ingresos	Venta entrada al Bike Park	15.125	27.500	35.530
Costes fijos	Sueldo trabajadores	12.000	12.000	12.000
	Mantenimiento pistas	1.000	1.000	1.000
	Mantenimiento remolque	2.500	2.500	2.500
	Publicidad	1.000	1.000	1.000
Costes de Estrategia				
TOTAL		-1.375	11.000	19.030

Tabla 36. Viabilidad económica E8 año 2. Elaboración propia.

Como cabe esperar, los costes de esta estrategia son nulos ya que los realiza el propio gerente al tener formación universitaria en Administración de Empresas. Esta estrategia lo que pretende es focalizar sus esfuerzos en conocer su público objetivo y cuáles son las necesidades a cubrir. Motivo por el cual en un escenario pesimista, los resultados negativos no suponen un esfuerzo importante para la empresa, pero tampoco suponen unos ingresos elevados en el caso de un escenario realista y optimista.

Por ello, se considera que realizar esta estrategia no va a suponer en ningún escenario un problema grave para la empresa y permitirá conocer las estrategias futuras a desarrollar.

8.6 Estrategia de nuevas pistas

ESTRATEGIA 9 AÑO 1				
		E. PESIMISTA	E. REALISTA	E. OPTIMISTA
Ingresos	Venta entrada al Bike Park	15.500	27.200	35.700
	Costes fijos			
	Sueldo trabajadores	12.000	12.000	12.000
	Mantenimiento pistas	1.000	1.000	1.000
	Mantenimiento remolque	2.500	2.500	2.500
	Publicidad	1.000	1.000	1.000
Costes de Estrategia	Arquitecto	500	500	300
	Alquiler maquinaria	1500	1500	1500
	Mantenimiento pista nueva	100	100	100
TOTAL		-3.600	8.600	17.300

Tabla 37. Viabilidad económica E9 año 1. Elaboración propia.

ESTRATEGIA 9 AÑO 2				
		E. PESIMISTA	E. REALISTA	E. OPTIMISTA
Ingresos	Venta entrada al Bike Park	20.680	29.920	39.270
Costes fijos	Sueldo trabajadores	12.000	12.000	12.000
	Mantenimiento pistas	1.000	1.000	1.000
	Mantenimiento remolque	2.500	2.500	2.500
	Publicidad	1.000	1.000	1.000
Costes de Estrategia	Mantenimiento pista nueva	100	100	100
TOTAL		-100	13.320	22.670

Tabla 38. Viabilidad económica E9 año 2. Elaboración propia.

Los gastos derivados de la creación de una pista nueva solo tiene repercusión el primer año en el que se pone en marcha la estrategia. El resto, solo consiste en el mantenimiento de la pista. Por lo que, como se puede observar, si se da un escenario pesimista solo tendrá repercusiones altas el primer año. Después aunque se continúe en un escenario pesimista, las pérdidas son mínimas.

9. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS

Con este Proyecto Final de Master se ha aportado un Plan Estratégico para el Bike Park la Safranera con la finalidad de mostrar las posibles estrategias que le permita conseguir un mejor posicionamiento frente sus competidores, además de incrementar su cuota de mercado y fidelización del cliente objetivo.

En primer lugar, se ha realizado un estudio desde el punto de vista externo de la situación inicial de la empresa frente a su mercado potencial, permitiendo obtener las principales oportunidades y amenazas del entorno. Seguidamente se ha realizado un análisis de recursos y capacidades que ha permitido obtener las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Se ha finalizado con la elaboración de la Matriz DAFO, la cual ha permitido conocer detalladamente la situación final del Bike Park la Safranera en el momento actual.

En segundo lugar, se han formulado nueve estrategias de las cuales, sólo aquellas que superen el proceso de implementación serán las mejores estrategias candidatas para la continuidad y prosperidad de la empresa y finalmente se realiza un plan de acción.

Las tres estrategias que mejor puntuación han obtenido han sido, realizar un plan de comunicación el cual le permita darse a conocer, fidelizar a sus clientes con el fin de motivar e incentivar la práctica de la actividad, y organizar un evento a nivel nacional con el objetivo de posicionarse y obtener mayor reputación en el mountain bike.

Otras tres estrategias también han superado el corte pero con menor puntuación: abrir un punto de alquiler de bicicletas y equipamiento, realizar todos los años un análisis del cliente objetivo que le permita conocer las necesidades del cliente, y crear una nueva pista dirigida a niños menores de 8 años.

Tras explicar detalladamente en que consiste cada una de las seis estrategias anteriores y los costes derivadas de cada una de ellas, se ha realizado un presupuesto de los dos primeros años de la puesta en marcha desde posibles escenarios, pesimista, realista y optimista.

Se ha considerado que el escenario más probable y en el que posiblemente se desarrollen las estrategias sea el escenario realista en las que las seis estrategias dan resultados positivos como se puede consultar en la tabla siguiente.

Por este motivo, se considera que las seis estrategias desarrolladas en este proyecto son viables y obtendría la empresa mejores resultados.

	E.R. AÑO 1	E.R. AÑO 2
E1	9.310	13.066
E3	10.290	13.264
E5	17.100	20.900
E7	13.800	16.500
E8	8.500	11.000
E9	8.600	13.320

Tabla 39. Resumen de beneficios del escenario realista para cada estrategia. Elaboración propia.

10. BIBLIOGRAFIA

Internet y artículos

- Anatreza: <https://anatreza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/#que-es-mision-vision-y-valores-de-una-empresa>
- Puro marketing: <https://www.puromarketing.com/27/25871/nuevos-horizontes-marketing.html>
- Art. Planificación del Marketing – Del Corral Leticia, 2018 www.leticiadelcorral.com
- Federación de Ciclismo de la Comunidad Valenciana: <https://fccv.es>
- INE: <http://estadisticas.mecd.gob.es/DeporteDynPx/deportebase/index.htm?type=pcaxis&path=/d11/f11/a2012/&file=pcaxis>
- Artículo del Ministerio de Educación Cultura y Deporte (21/03/2016)
- Artículo sobre la contribución del sector turístico en el PIB <https://es.statista.com/grafico/13839/en-espana-el-turismo-aporta-mas-del-11-al-pib-segun-la-ocde/>
- Bikester: <https://www.bikester.es/info/mejores-bike-parks-espana/>
- La bicicleta: <https://labicikleta.com/modalidades-en-el-ciclismo-de-montana/>
- Art. de Chema Arguedas <https://www.planificatuspedaladas.com/5-de-los-mejores-bike-parks-de-espana/>
- Neoattack: <https://neoattack.com/redes-sociales/>
- MTBinnovación: <http://www.mtbinnovation.com/2017/04/27/teoricos-influencers-siguen-usuarios-de-la-orbea-oiz/>
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Youtube
- Creador página web: <https://www.wix.com/website/>
- Programa Canva: https://www.canva.com/es_es/
- Programa código QR: <https://www.unitag.io/es/qrcode>
- Google drive:
- Métodos de información: https://www.google.es/search?q=informe+de+cliente+objetivo&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi8I9Ho6KzhAhXM8eAKHS06CcQQ_AUIDigB&biw=1366&bih=657#imgrc=eWhYyLvk05RI0M

Libros y temario

- Capó Vicedo, Josep (2016/2017) de la asignatura Management Estratégico en entornos globales del Máster universitario en Dirección de Empresas en el Campus de Alcoy
 - Tema 1. Efectos sobre las empresas de la globalización del entorno
 - Tema 2. Gestión de empresas en un entorno global
 - Tema 3. Necesidad de cambios en los modelos de negocio
 - Tema 4. Técnicas aplicadas a la Innovación Estratégica

- Giménez Morera, Antonio (2016/2017) de la asignatura Marketing del Máster universitario en Dirección de Empresas en el Campus de Alcoy
 - Tema 01 A: Introducción al marketing
 - Tema 01 B: Introducción al marketing – estrategias de empresa
 - Tema 02: Entorno
 - Tema 03: Mercados de consumo y comportamiento de compra del consumidor
 - Tema 04: Segmentación, targeting y posicionamiento
 - Tema 05 A: Producto
 - Tema 05 B: Desarrollo de nuevos productos
 - Tema 06 A: Precio
 - Tema 06 B: Estrategias de precios
 - Tema 07: Comunicación del valor para el cliente
 - Tema 08: Canales de comercialización

- Expósito Langa, Manuel (2016/2017) de la asignatura Dirección y Técnicas Avanzadas de Investigación Comercial del Máster universitario en Dirección de Empresas en el Campus de Alcoy
 - Tema 01: Técnicas de venta
 - Tema 02: Fundamentos de Investigación Comercial

- Mengual Recuerda, Ana (2016/2017) de la asignatura Comunicación Empresarial del Máster universitario en Dirección de Empresas en el Campus de Alcoy
 - Tema 01: Comunicación Empresarial
 - Tema 02: Comunicación estratégica/corporativa
 - Tema 03: Dirección de Comunicación
 - Tema 04: Comunicación publicitaria
 - Tema 05: Comunicación persuasiva