



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo Fin de Máster

**VENTA AL POR  
MENOR  
DE ARTÍCULOS  
DE BRICOLAJE**

Comunicación por acción

**“Bro-K”**

Autor: Santiago Iglesias Vicente

Tutores: Daniel Fraga Romero

Valentin Alejandro Martínez Fernández

**Máster MBA Dirección y Gestión de la Empresa**

**Año 2015**

Trabajo fin de máster presentado en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de A Coruña  
para la obtención de Máster MBA Dirección y gestión de empresa

# Índice

## 1º. Parte

1. Introducción.....	7
1.1 Bro-K.....	8
1.1.1 Líneas de negocio.....	8
1.1.2 ¿Por qué este negocio?.....	9
1.1.2.1 Nuevas oportunidades y necesidades en un sector maduro.....	9
1.1.2.2 <i>Posibilidad de captar clientes</i> .....	9
1.1.3 Análisis del Público Objetivo.....	10
1.1.4 Ubicación.....	12
1.1.5 Elección de la forma jurídica.....	14
1.2 Análisis del entorno.....	15
1.2.1 Análisis del entorno general.....	15
1.2.2 Entorno específico.....	16
1.2.2.1 Entrada de nuevos competidores.....	17
1.2.2.2. Poder de negociación de clientes.....	17
1.2.2.3. Amenaza de productos sustitutivos.....	17
1.2.2.4. Poder de negociación de proveedores.....	18
1.2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes.....	19
1.2.3 Análisis de los competidores.....	19
1.2.4 Análisis DAFO.....	23
1.3 Plan de Marketing.....	26
1.3.1 Producto.....	26
1.3.2 Precio.....	26

1.3.3 Distribución.....	27
1.3.4 Nombre, Logo y Claim.....	28
1.4 Plan Financiero.....	30
1.4.1 Supuestos de partida.....	30
1.4.2 Política de inversión.....	30
1.4.3 Política de financiación.....	31
1.4.4 Estrategia de explotación.....	31
1.4.5 Estrategia financiera.....	32
1.4.6 Estrategias a corto plazo.....	33
1.5 Dirección General.....	34
2. Comunicación por acción.....	37
2.1 Introducción.....	37
2.2. Parte teórica del patrocinio deportivo.....	38
2.2.1 Marco jurídico.....	38
2.2.2 Diferencias entre patrocinio y publicidad.....	39
2.2.3 Tipos de patrocinio.....	43
2.2.4 Ventajas e inconvenientes de la comunicación por acción.....	47
2.3 Inversión publicitaria en España.....	47
2.4. Análisis del club patrocinado.....	50
2.4.1 Análisis del público objetivo.....	52
2.4.2 Impacto geográfico.....	53
2.4.3 Coste (retorno en términos tangibles e intangibles).....	54
2.4.4 Visualización y notoriedad de la marca.....	57
2.5 Diseño definitivo de la camiseta.....	59

3. Análisis autocrítico.....	61
3.1 Trabajo en equipo.....	61
3.2. Qué he aportado.....	62
3.3. Dificultades.....	63
3.4. “El trabajo de campo”.....	65
3.5. Taller de directivos.....	65
3.6. Juego de empresa.....	66
3.7. Qué me aportó y a qué me obligó hacer el TFM.....	67
3.8. Cosas que cambiaría.....	67
3.9. Ponencias.....	67
Conclusiones.....	69
Bibliografía.....	70

# Índice de figuras

Figura.1 Líneas de negocio.....	8
Figura.2 Mapa público objetivo.....	10
Figura.3 Tipos de bricoladores.....	11
Figura.4 Lugares de compra.....	12
Figura.5 Mapa Marineda.....	13
Figura.6 Diseño de la tienda.....	14
Figura.7 Análisis del entorno.....	19
Figura.8 Competidores.....	21
Figura.9 Tipo de empresa de bricolaje en la provincia de A Coruña.....	21
Figura.10 Clientes de bricolaje en la provincia de A Coruña.....	22
Figura.11 Matriz de las principales dimensiones de los competidores analizados.....	23
Figura.12 Análisis DAFO.....	24
Figura.13 Logo.....	29
Figura.14 Organigrama.....	34
Figura.15 Mapa impacto geográfico.....	53
Figura.16 Afición del Victoria.....	57
Figura.17 Diseño final camisetas.....	59

# Índice de tablas

Tabla.1 Tabla multicriterio.....	13
Tabla.2 Muestra plantilla.....	20
Tabla. 3 Presupuesto.....	28
Tabla.4 Inversiones.....	30
Tabla.5 Financiación.....	31
Tabla.6 Diferencias patrocinio y publicidad.....	39
Tabla.7 Tipos de patrocinio.....	43
Tabla.8. Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2014.....	49
Tabla.9 Presupuesto patrocinio Victoria.....	55

# 1. Introducción

El presente proyecto recoge el trabajo realizado durante el máster por el grupo que se le asignado al alumno Santiago Iglesias Vicente. El objetivo es plasmar de forma sintetizada la labor realizada por el equipo para la creación y estudio económico de la empresa Bro-K, S.L.U., una empresa dedicada a la venta al por menor de productos de bricolaje.

Esta labor tiene como propósito que el alumno sea capaz de indagar en cada una de las partes de la empresa-caso, realizándolo con una gran capacidad de síntesis y adecuándose al formato por el que se rige este proyecto.

El trabajo se sintetiza en tres partes fundamentales. Una primera en la que se abordan varios temas como los procedimientos para la creación de una empresa, la definición del modelo de negocio, un resumen de su plan financiero, análisis del mercado y de los competidores. En la segunda parte se hace un análisis más específico de la parte de marketing, que más concretamente se centra en el tema de patrocinio de equipos deportivos. La tercera parte es un análisis autocrítico del propio alumno tras su paso por el MBA.

# 1.1 Bro-K

Bro-K, S.L.U., se funda en el año 2014 cuyo objeto social es la venta al por menor de productos de bricolaje, su actividad en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) se enmarca en el comercio al por menor de de ferretería, pintura y vidrio en establecimientos especializado, esto es, en la clase 4752.

Esta entidad nace cómo un nuevo concepto de empresa de bricolaje, cuyo objetivo es promover el bricolaje como una actividad de ocio, dando respuesta a una sociedad cambiante que cada vez demanda un mayor componente de diversión en sus actividades de tiempo libre.

Nuestro aspecto diferenciador es asesorar y formar al cliente a través de cursos y talleres para mostrarle cómo el mantenimiento de sus hogares puede ser algo divertido a la vez que útil, apostando por la innovación, la calidad y ofreciendo productos exclusivos.

## 1.1.1 Líneas de negocio:



Figura.1 / Líneas de negocio. Elaboración propia



## 1.1.2 ¿Por qué este negocio?

### 1.1.2.1 Nuevas oportunidades y necesidades en un sector maduro:

El sector del bricolaje es un sector maduro, con muchas y grandes empresas que venden productos similares y márgenes reducidos en algunas líneas. Sin embargo, hemos localizado nuevas oportunidades en el sector:

- Canalizar el ocio relacionado con el bricolaje, a través de diferentes cursos y talleres mensuales que detallamos en el apartado de cursos y talleres.
- Innovación con diversos segmentos, apostando por novedosas líneas de negocio en un área concreta de la tienda destinada al estudio del mercado y sus posibilidades: líneas femeninas, infantiles, de cuidado del medio ambiente...
- Negocio en auge debido a la crisis, Los hábitos de los consumidores han cambiado.

### 1.1.2.2. Posibilidad de captar clientes:

Aunque la competencia en el sector es importante con muchas y grandes empresas, apostamos por la captación de clientes y su fidelización a través de:

- Ofrecer **formación a los clientes** con un asesoramiento permanente y profesional durante todo el proceso que va desde la compra de los productos hasta que los utilizan o instalan en sus casas, acompañándolos en cualquier momento del día, ya sea a través de contacto telefónico a través de nuestra página web o bien personalmente en la tienda, además de cursos de formación mensuales.
- Ofrecer **productos de calidad y exclusivos**, garantizados por proveedores con gran experiencia en el sector que nos proveerán de productos con nuestra propia marca y con un diseño exclusivo.
- Importantes **campañas de marketing**, como por ejemplo concursos de bricolaje, con visitas a colegios, barrios... dónde se propondrá una actividad como podría ser realizar una maqueta o hacer un diseño novedoso para un mueble, premiando al ganador con alguno de nuestros productos o servicios.

### 1.1.3 Análisis del Público Objetivo

Bro-K es una tienda de bricolaje que vende al por menor, orientado hacia los no profesionales, cuyo público objetivo se centra en personas de una edad a partir de 25 años en adelante, principalmente familias con un nivel adquisitivo medio-alto y con estudios.

Nuestro público objetivo se concentra en el área comprendida entre A Coruña y Ferrol, la cual se puede observar en el siguiente mapa:

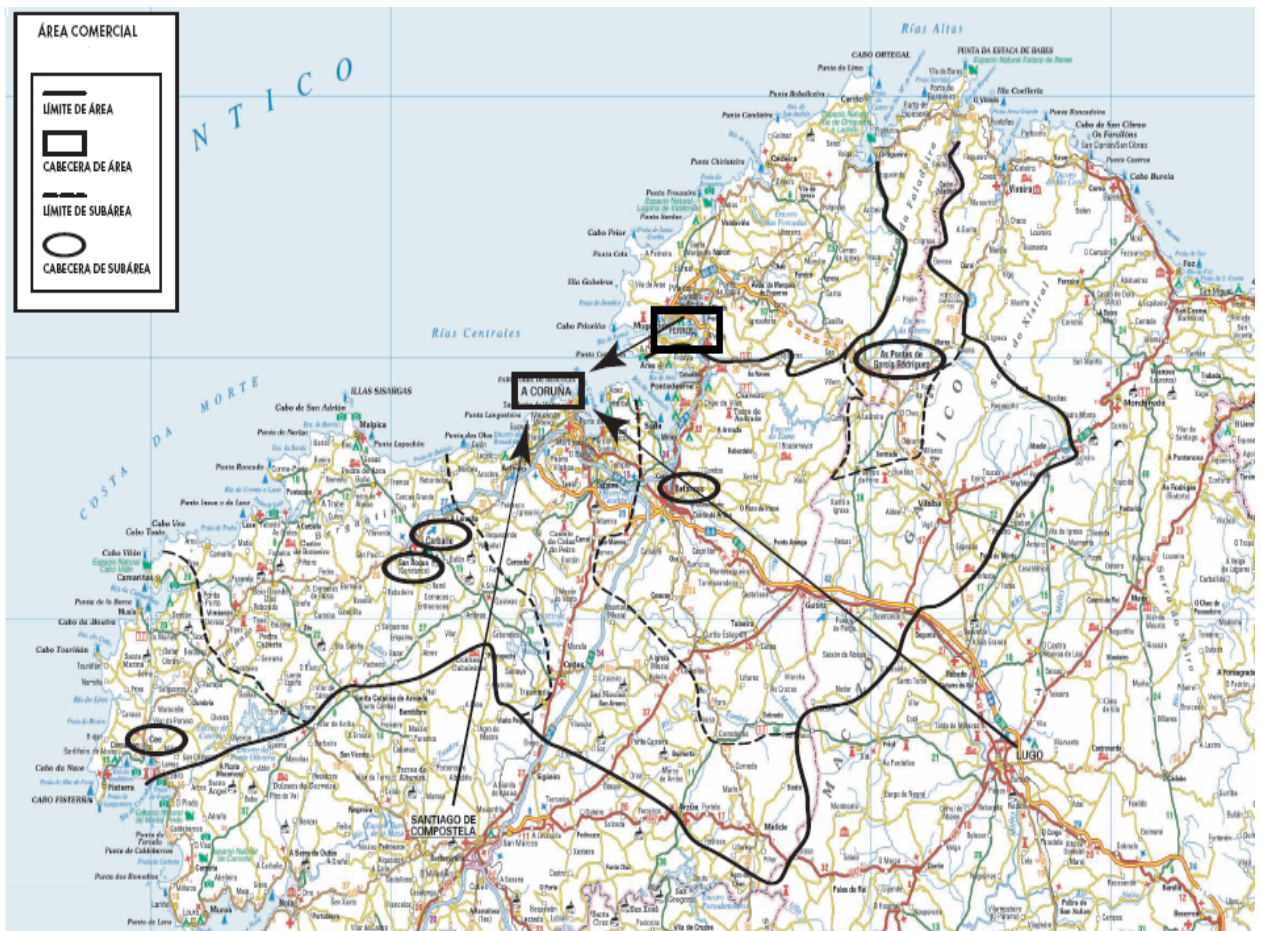


Figura.2 / Mapa público objetivo. Elaboración propia

Características generales de los bricoladores españoles:

- Bricolador ocasional: La mayoría de la gente que realiza tareas de bricolaje lo hace por necesidad y no como hobby.
- Desconocimiento técnico del DIY: Las labores que realizan, las hacen desde un desconocimiento casi total de los aspectos técnicos tanto de los materiales como de las herramientas.
- Dificulta económica para independizarse.

- Usan internet como fuente de información.
- Suelen recurrir a profesionales en vez de ellos gastar su tiempo y esfuerzo en hacer las tareas.

Principales razones por las que hacen bricolaje:

- Por ahorro.
- Diversión u ocio
- Desafío personal
- Sentimiento de orgullo

Tipos de bricoladores que hay en España

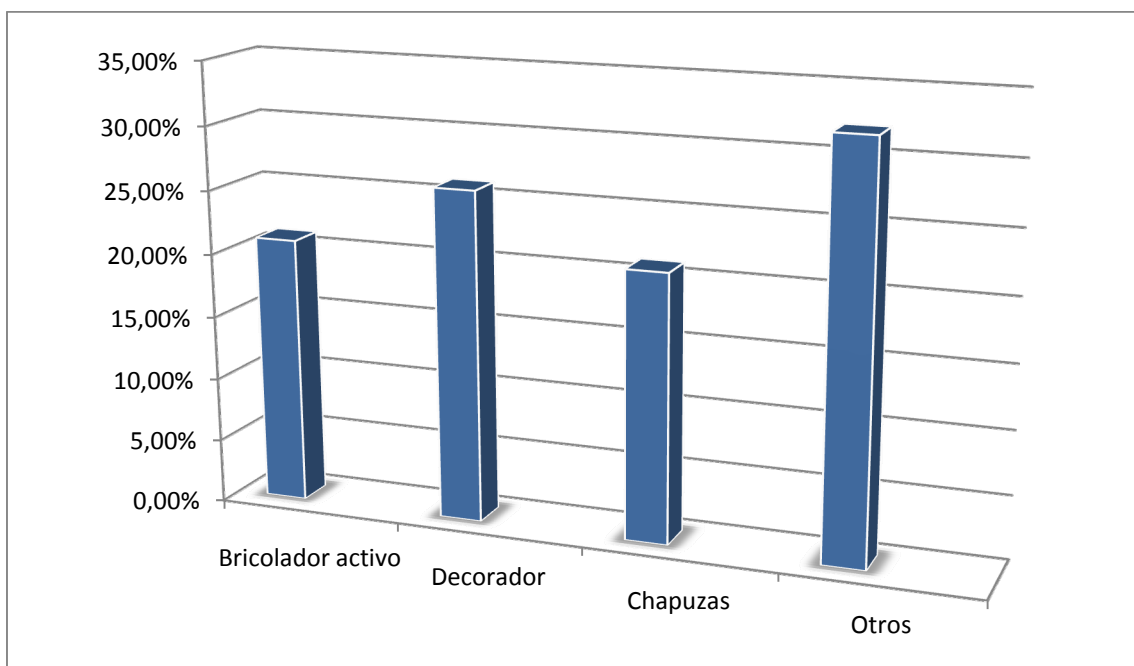


Figura. 3 / Tipos de bricoladores. Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Cerdá.

En dónde compran:

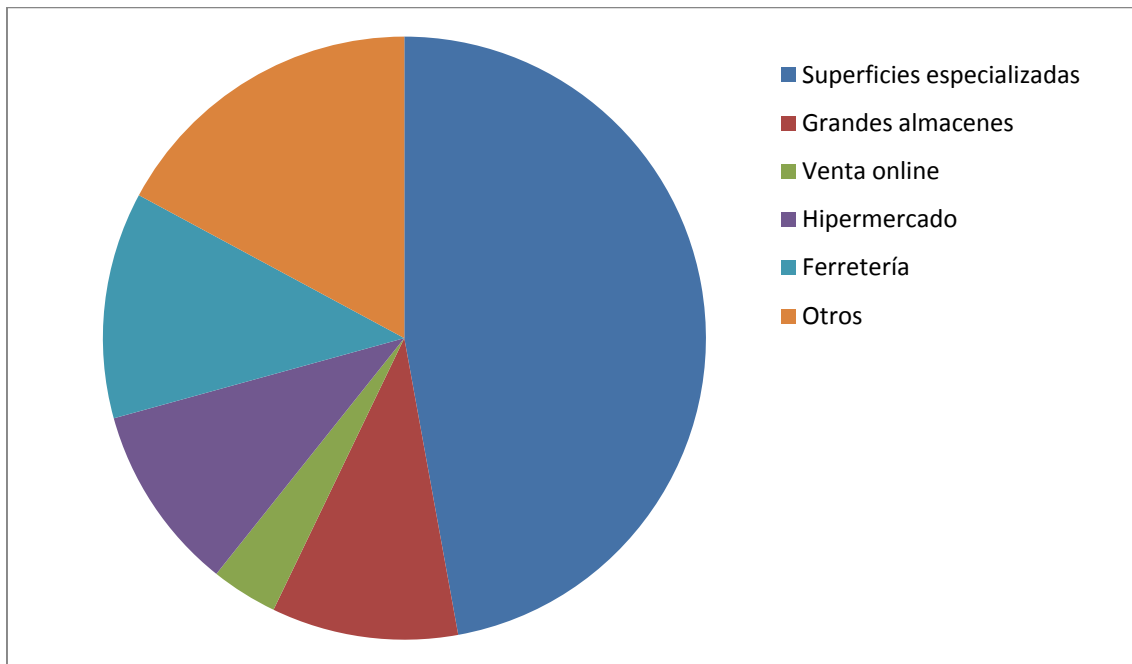


Figura.4 / Lugares de compra. Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Cerdá.

### 1.1.4 Ubicación

La elección de la ubicación de la tienda ha sido una de las partes más estudiadas y trabajadas por nuestro equipo.

Se hicieron estudios de la población de las principales provincias de la comunidad, la población vinculada a estas ciudades, el perfil del consumidor, el número de competidores y el nivel de renta de la población.

Tras analizar todas las conclusiones obtenidas de los diversos estudios decidimos ubicar nuestra tienda en la ciudad de A Coruña, ya que pensamos que es la que mejor se adaptaba a nuestras necesidades y expectativas.

Una vez tomada esa decisión, lo siguiente era saber definir en qué área debíamos ubicar nuestra tienda. Las opciones eran varias; ciudad, periferia, polígono industrial, centro comercial. Mediante un sistema multicriterio en el que se valoraban aspectos como la clientela potencial, la posibilidad de aparcamiento, el precio, la visibilidad de la tienda, etc...Se determinó establecerla en un centro comercial.

Una vez sabido que queríamos fijar la tienda en la provincia de A Coruña y que debía estar ubicada en un centro comercial, surgieron varias posibilidades. De nuevo utilizamos un juicio multicriterio, como se muestra a continuación:

Criterios para seleccionar la localización									
Criterios	Ponderación	Marineda	Parque Oleiros	Los Rosales	Pol. Grela Gambrinus	Pol. Grela Galileo	Pol. Grela Severo		
Cercanía de la competencia	5%	1	1	4	1	1	1		
Visibilidad	9%	4	3	3	2	2	2		
Precio	10%	1	3	3	4	2	4		
Reforma necesaria	10%	4	4	4	4	3	1		
Dimensiones	13%	2	3	3	3	4	2		
Aparcamiento	15%	4	4	4	4	4	3		
Accesibilidad	18%	4	4	3	3	3	3		
Frecuencia de gente	20%	4	2	2	1	1	1		
<b>Total</b>	<b>100%</b>								
<b>TOP 3</b>									
1. Marineda									
2. Parque Oleiros									
3. Los Rosales									

Tabla 1 /Tabla multicriterio. Elaboración propia.

Finalmente nuestra elección recayó en el centro comercial “Marineda City”, ya que fue la mejor clasificada en el total de las ponderaciones.

En las siguientes imágenes, se pueden observar donde estaría situada la tienda dentro del centro comercial y además un diseño de la tienda en su interior:

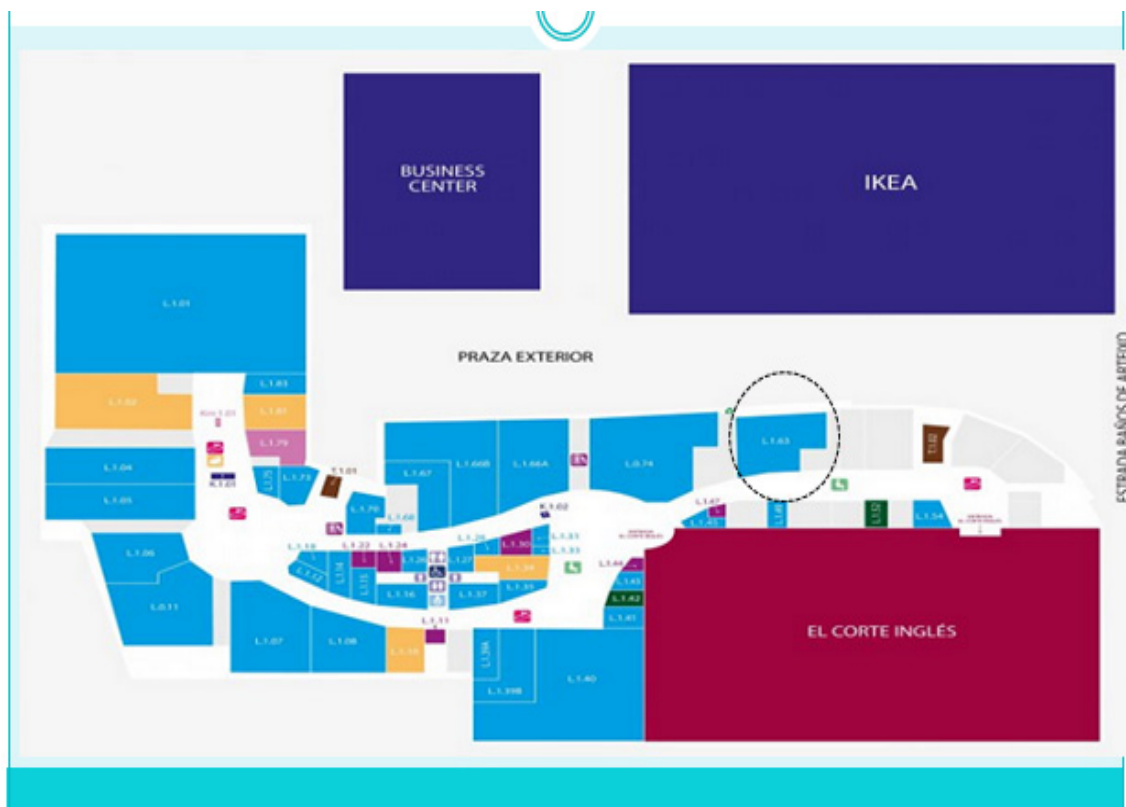


Figura.5 / Mapa Marineda. Elaboración propia

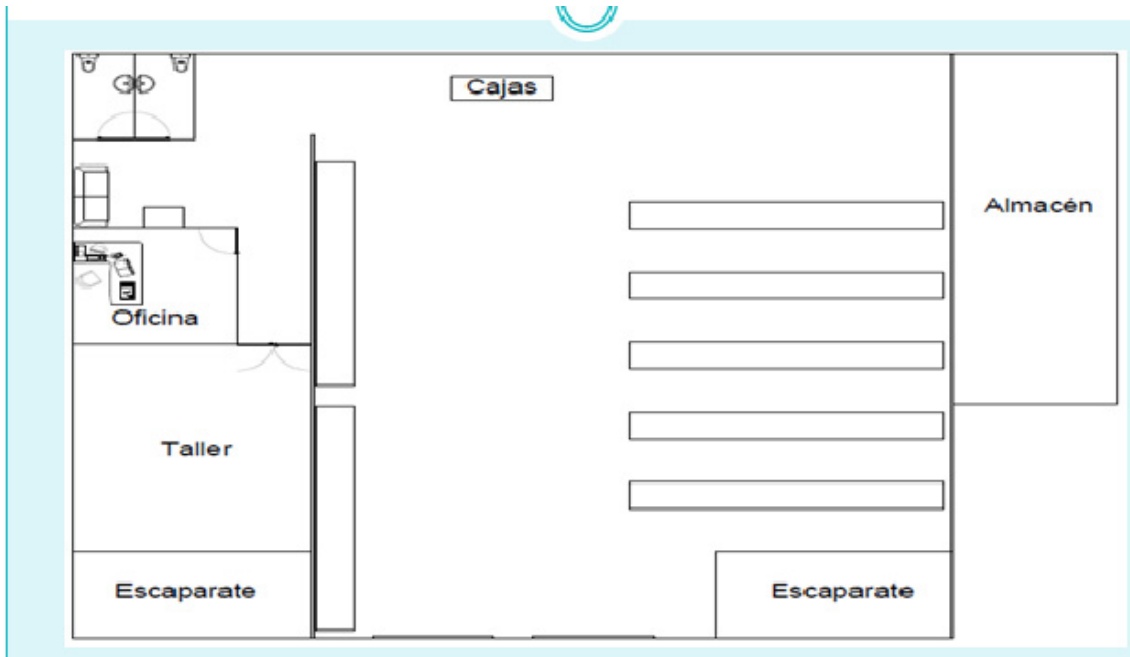


Figura. 6 / Diseño de la tienda. Elaboración propia

### 1.1.5 Elección de la forma jurídica

Para la elección de la forma jurídica se tuvieron en cuenta varios aspectos como; la actividad que se iba a desarrollar, el número de socios, la responsabilidad, el capital inicial, la flexibilidad y la fiscalidad.

Dentro de los estatutos de la entidad, en el artículo uno se define a la sociedad como, “Bro-K”, Sociedad Limitada Unipersonal.

Éste tipo de sociedades se caracterizan por:

- Tener un único socio.
- Voluntad de limitar la responsabilidad.
- Voluntad de abaratar costes de funcionamiento.
- Buscar la flexibilidad.
- Regirse por el Impuesto de Sociedades.

## 1.2 Análisis del entorno

### 1.2.1 Análisis del entorno general

El entorno general de la empresa, o macroentorno, se refiere a todos aquellos factores externos a la misma que pueden tener una influencia sobre sus resultados. Estos aspectos son incontrollables, ya que son factores que influyen en todas las empresas, por lo que tienen que estar presentes a la hora de desarrollar nuestra estrategia empresarial. La incertidumbre del entorno es uno de los principales problemas para la empresa por su complejidad y dinamismo.

Todo esto se hizo mediante un análisis PEST, que se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

Los factores a estudiar se clasifican en cuatro bloques:

- **Político - legales:** Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente y a la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.
- **Económicos:** Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.
- **Socio-culturales:** Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- **Tecnológicos:** Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

Una vez realizado el estudio se sacaron las siguientes conclusiones:

#### **Tendencias en vivienda**

España ha vivido un proceso de expansión del sector de la vivienda. Dicha expansión ha llevado a un afianzamiento de España como un país con un muy alto porcentaje de vivienda de propiedad tal y como indica el hecho de que el régimen de tenencia de la

vivienda supera el 80% de propiedad. Este sesgo hacia la vivienda propia favorece la expansión del sector de la ferretería y el bricolaje ya que el ciudadano tiende más a hacer arreglos en la vivienda cuando ésta es de su propiedad.

El alquiler, por su parte, tiene un impacto positivo en el sector del mueble DIY, ya que, según datos del Observatorio del Alquiler en España, el 51% de la vivienda en alquiler es arrendada sin muebles, por lo que es necesario invertir en mobiliario.

En relación a la tipología de las viviendas, el incremento del número de viviendas con jardín favorece el crecimiento del sector del bricolaje.

### **Renta familiar**

El nivel de endeudamiento de las familiar ha crecido de forma relevante debido a la adquisición de la vivienda habitual. Esto ha llevado a que el consumidor no cuente con tanta disponibilidad económica a la hora de contratar profesionales para realizar mejoras y mantenimiento en el hogar.

### **Tiempo de ocio**

El porcentaje de tiempo que los españoles dedican al ocio se ha incrementado. Dicho tiempo se distribuye en diversas actividades, entre ellas el bricolaje. Según datos del Observatorio Cetelem el tiempo de ocio supone 2h39m a la semana. Se estima que el tiempo de ocio dedicado al bricolaje es de 59 minutos a lo que podría sumarse la 1h9m dedicados a la decoración.

## **1.2.2 Entorno específico**

En esta parte del análisis, lo que se hizo fue estudiar las cinco fuerzas competitivas de Porter:

1. Amenaza de los nuevos competidores
2. Poder de negociación de los clientes
3. Amenaza de productos y servicios sustitutivos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Rivalidad entre los competidores existentes



### **1.2.2.1 Entrada de nuevos competidores**

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto

Existen una serie de factores que dificultan la entrada de nuevos competidores en el sector del bricolaje:

- Elevada inversión necesaria para competir con eficiencia.
- Ventaja y experiencia de las grandes superficies comerciales existentes, que explotan una gran cantidad de centros a la vez.
- Gran rivalidad entre las empresas ya instaladas que, entre otras cosas, establecen estrategias basadas en precios bajos lo que quita atractivo al sector para los potenciales entrantes.

### **1.2.2.2. Poder de negociación de clientes**

El poder de negociación de los clientes estará en función del grado de concentración de los mismos, de manera que a mayor concentración mayor poder. Como en la distribución minorista la concentración es baja por tratarse en la mayoría de los casos de consumidores finales (en la mayor parte economías domésticas), el poder de los clientes será nulo.

Del mismo modo, al ser los clientes consumidores finales, el peligro de integración vertical hacia atrás es inexistente.

### **1.2.2.3. Amenaza de productos sustitutivos**

Por productos sustitutos se entiende aquellos que satisfacen la misma necesidad y son diferentes. En la distribución es posible que algunos sustitutos provengan de la incorporación de más servicios en la venta que añadan valor, o de las nuevas formas de venta que también incrementen el valor añadido al cliente (venta por teléfono, por Internet, etc.), y no tanto del producto físico en sí.

La efectividad de la posibilidad de sustitución depende del carácter subjetivo que para cada individuo tenga la nueva incorporación de servicios a los ya existentes.

No obstante, podríamos hablar de “empresas sustitutas” pertenecientes a otros subsectores pues ofrecen los mismos tipos de productos aunque con una estructura comercial y organizativa de la empresa diferente.

Los productos vendidos son los mismos (salvo las marcas propias) por lo que la diferenciación proviene de los servicios, del lugar geográfico, de otras posibilidades añadidas a los centros (cines...), y de cualquier elemento que le añada valor a dichos productos. Por tanto la búsqueda de ventajas competitivas vendrá por caminos diferentes a la estricta diferenciación de los productos.

La capacidad de crecimiento del sector está llegando al límite, encontrándose en fase de madurez, lo que unido a la facilidad de sustitución de los productos, incrementa la rivalidad interna.

En el caso de nuestro modelo de negocio, nos diferenciamos de los competidores directos por la implantación de la visión del bricolaje como actividad de ocio. A mayores nos distinguimos por la realización de cursos de bricolaje y la venta de productos de diseño con cierta exclusividad.

Dada nuestra situación privilegiada dentro de una gran superficie comercial, ofrecemos a nuestros clientes el acceso a muchos otros bienes y servicios sin tener que desplazarse y un amplio aparcamiento.

#### **1.2.2.4. Poder de negociación de proveedores**

El poder, en nuestro sector, en general lo ostentan los distribuidores aunque con matices.

En el caso de las primeras marcas y productos de alto valor añadido la relación de poder puede en algunos casos pasar al fabricante que impondrá sus propias condiciones.

Además también resulta difícil practicar la integración hacia delante por parte de los fabricantes por la estructura del sector, la competencia y por las grandes diferencias existentes entre los sectores productivos y de servicios.

Por el contrario, para algunos pocos productos sí existe la posibilidad de integración de las superficies comerciales hacia atrás pasando a ser “fabricante” de los productos, con lo que se incrementa la amenaza para los proveedores.

### 1.2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

La mayor o menor rivalidad entre competidores, también denominada intensidad de la competencia, es lo que determina lo atractivo que puede ser un sector.

En nuestro caso la competencia entre las empresas del sector es fuerte ya que éstas son numerosas y sus productos poco diferenciados, por lo que se tiende a una disminución de precios y en consecuencia de beneficios perdiendo atractivo el sector.

Para hacer frente a ello surge la idea de innovar dentro del sector de bricolaje, con un modelo de negocio totalmente novedoso, fomentando una nueva visión del bricolaje.

### 1.2.3 Análisis de los competidores

Uno de los primeros pasos para el estudio del entorno consiste en saber qué empresas se dedican a la venta al por menor de productos de ferretería en el entorno cercano. Para ello hemos determinado un esquema con los principales aspectos que debemos conocer de las empresas que operan en el sector.



Figura.7/ Análisis del entorno. Elaboración propia.

Para dicho análisis de los competidores hemos estudiado cada una de las empresas del sector en la provincia de A Coruña, empleando la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

### Muestra de la plantilla de empresas del sector del bricolaje en la provincia de A Coruña

Empresa	Tipo de empresa	A quién va dirigido	Localización	Fecha de fundación	Beneficios	Número de tiendas	Productos que venden	Datos
Bilind Hogar	Ferretería de Barrio	No profesionales	A Coruña	1991	269.821,00		Construcción, carpintería, decoración, pintura, jardinería, fontanería, electricidad, máquinas, técnicas	
Bricosada	Ferretería de Barrio	No profesionales	A Coruña	2013	110.838,00		Puertas, tableros, tarimas, herrajes	
Emmarkinstant	Gran superficie	No profesionales	A Coruña	2003	329.523,00		Álbumes de fotos, impresión, óleos, productos talleres, espejos, complementos	
Ferretería Alicante	Ferretería de Barrio	No profesionales	A Coruña	-	-		-	
Comercial Coruña	Ferretería de Barrio	No profesionales	A Coruña	-	-		-	
Bricoking	Gran superficie	No profesionales	A Coruña, Ames, Bergondo, Cambre, Ribeira	2003	1.795.000,00		Cocina, decoración, electricidad, ferretería, herramienta, iluminación, jardín, maderas y revestimientos, mueble en kit, pintura, sanitario	
Brico Depot (Euro Depot España)	Gran superficie	Ambos	A Coruña, Ferrol	1999	#####		Baño, carpintería, cocina, construcción, decoración, electricidad, ferretería, fontanería, herramientas, iluminación, jardín, madera, ordenación, pintura, revestimiento	

Tabla.2 / Muestra plantilla. Elaboración propia a partir de datos del SABI y de las páginas web de las empresas.

Como se observa, los elementos fundamentales de la plantilla son los siguientes:

- Nombre de la empresa.
- Tipo de empresa: gran superficie, ferretería de barrio o almacén en polígono.
- A quién va dirigido: profesionales, no profesionales, ambos.
- Localización.
- Fecha de fundación.
- Beneficios.
- Número de tiendas en la provincia de A Coruña.
- Productos que venden: carpintería, ferretería, jardín, etc.
- Datos: página web u otras.
- Número de empleados.

Algunos de los competidores más relevantes pueden verse en la figura:



Figura. 8 /Competidores. Elaboración propia.

De todos los datos considerados, los más significativos son el número y distribución geográfica de las distintas empresas del sector. Dada su importancia para después poder localizar nuestra empresa, se ha elaborado dos mapas.

El primero, muestra la distribución por tipo de empresa de los distintos competidores y el segundo, el tipo de cliente al que se dirigen (profesionales o no profesionales).



Figura.9/ Tipo de empresa de bricolaje en la provincia de A Coruña. Elaboración propia

Como se observa en el mapa, los círculos en rojo representan a las ferreterías de barrio, las azules a los almacenes y los negros a las grandes superficies.

Hay muchas ferreterías de barrio dispersas por toda la geografía coruñesa, pero cabe destacar la aparición de grandes superficies en las ciudades y zonas limítrofes a éstas. No obstante, la ciudad de A Coruña es la que mayor número de grandes superficies de bricolaje concentra. Los almacenes, es el tipo de empresa menos utilizado. También su localización se centra cerca de las ciudades como: Coruña, Santiago o Ferrol y los núcleos importantes: Betanzos, Barbanza...

Otra clasificación importante a la hora de elegir a qué público nos queremos dirigir en la empresa es la de público profesional (rojo) o no profesional (azul), tal y como puede verse en la figura 10.



Figura.10/ Clientes de bricolaje en la provincia de A Coruña. Elaboración propia.

Considerando los dos mapas anteriores, elaboramos una matriz con las dos dimensiones principales analizadas en nuestros competidores: profesionales y no profesionales y grandes superficies y no grandes superficies.

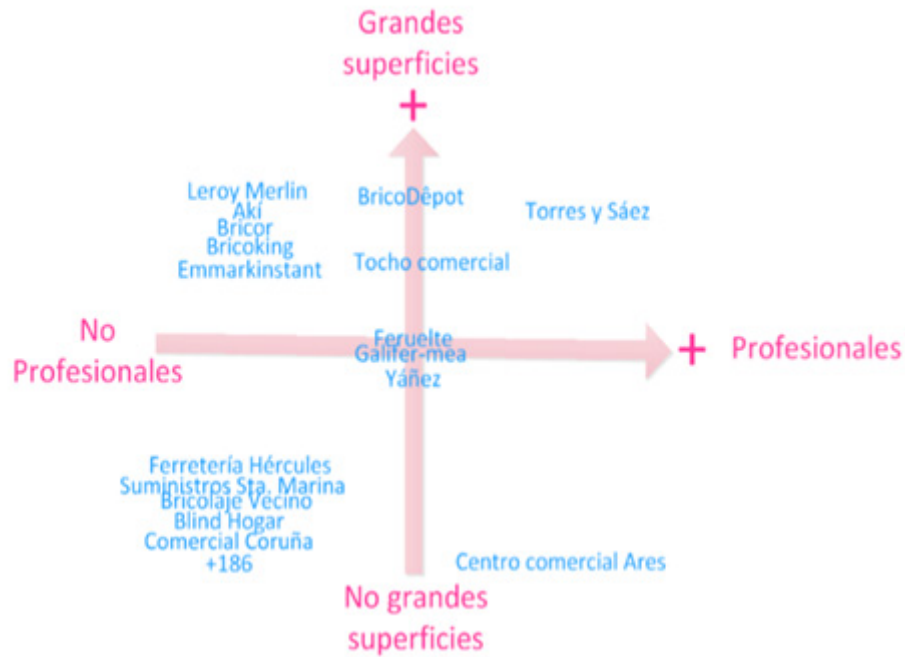


Figura.11/ Matriz de las principales dimensiones de los competidores analizados. Elaboración propia.

Para visualizar los distintos tipos de clientes, en función del análisis realizado hasta el momento elaboramos la matriz BCG. Teniendo en cuenta el mapa de clientes, podemos determinar que el cliente que más crecimiento y participación tiene es el de no profesionales. (Producto estrella) En cambio, el sector de profesionales, en la actualidad tiene poca participación de mercado y bajo crecimiento, motivado por la crisis. (Producto perro).

### 1.2.4 Análisis DAFO

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*).

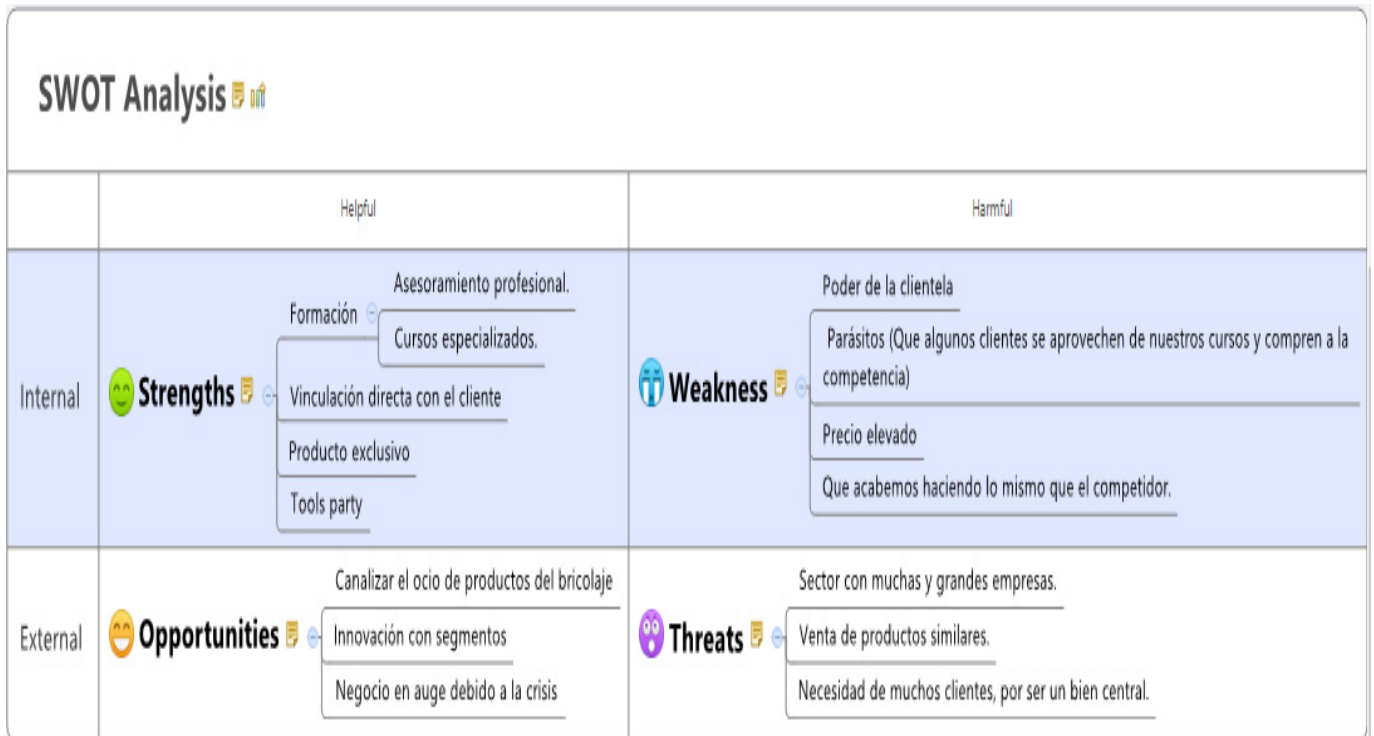


Figura.12 / Análisis DAFO. Elaboración propia.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

En nuestro sector, existen una serie de amenazas conocidas:

- La existencia de muchas y grandes empresas ya consolidadas, como puede ser “Bricoking”, “Brico Depôt”, “Bricor”, “Leroy Merlin”, “AKI”...
- La venta de productos similares. En este sector, los productos habituales de ferretería y bricolaje no varían mucho de una empresa a otra.
- La necesidad de muchos clientes al tratarse de un bien central (alto precio, alta calidad, baja frecuencia) También existen muchos productos típicos de bricolaje, con un escaso margen, por lo que es necesario llevar a cabo muchas ventas para poder lograr beneficios. Además, no se trata de un producto de consumo diario, por lo que cuanta más concurrencia de gente haya, más posibilidades habrá de realizar una venta exitosa.

La existencia de dichas amenazas, puede perjudicarnos sobre todo, al principio, que todavía no somos conocidos por los consumidores de productos de bricolaje.



Nuestras principales debilidades, como empresa, son:

- El poder que puede tener la clientela, ya que necesitamos un elevado número de consumidores de nuestros servicios y productos.
- La existencia de parásitos. Que algunos/as clientes/as se aprovechen de nuestros cursos y después compren los productos que necesitan a la competencia.
- Nuestros productos tienen un precio elevado, debido a la calidad y el servicio de asesoramiento personalizado que ofrecemos. Puede convertirse en una debilidad, ya que la principal estrategia de la competencia es reducir el precio
- Que imitemos a la competencia y perdamos nuestro aspecto diferenciador. Nuestra empresa considera una de sus principales estrategias la innovación, si copiamos o repetimos lo que hacen otros, perderíamos uno de nuestros rasgos diferenciadores.

Aún así, teniendo en cuenta las amenazas del sector y nuestras debilidades como empresa principiante, existen aspectos muy positivos desde el punto de vista de las oportunidades de negocio, tales como:

- La posibilidad de canalizar el ocio de las actividades de bricolaje. Nuestra estrategia competitiva principal, es captar el interés de los amantes del bricolaje y crear nuevas experiencias para los que aún no lo son, para que lo vean como algo divertido y entretenido.
- La innovación con segmentos. Otro aspecto fundamental del negocio es la experimentación con nuevas ideas rompedoras en el ámbito del bricolaje, hacemos eco de las ideas rompedoras de otros países y también de las nuevas que van surgiendo en España. Queremos ser los primeros en marcar tendencia en bricolaje.
- Nuestro negocio, está en auge debido a la crisis. Cada vez más gente, intenta arreglar las cosas que se estropean en casa y agudizar el ingenio, a fin de ahorrar en la mano de obra de los profesionales. Nosotros le ofrecemos el personal más cualificado, para que le indique como realizarlo él mismo en casa y si tiene cualquier duda estamos a su entera disposición.

Nuestras fortalezas como empresa, muy relacionadas con las oportunidades de negocio del sector son las siguientes:

- La formación. Nuestra idea principal y razón de ser, es formar a los/las clientes/as para que puedan llevar a cabo todas las actividades que se explican en las clases y también asesorarlos en todos los temas que les interesen.
- La vinculación con el cliente va a ser constante y característica esencial en todas nuestras estrategias competitivas.
- Productos exclusivos. En nuestras tiendas no habrá gran cantidad de productos de bricolaje, pero sí los de mayor calidad y diferentes a la competencia.

## **1.3 Plan de Marketing**

### **1.3.1 Producto**

- **Corto plazo**

- Productos de elevada calidad. Se exigirá certificación de calidad.
- Desarrollo de packs de productos según la orientación temática del establecimiento en el periodo.
- Personalización de productos.
- Hincapié en el diseño.

- **Medio/ Largo Plazo**

- Distribución en exclusiva de determinados productos.
- Creación de productos de marca propia.
- Reducir gradualmente la venta de aquellos productos de los cuales se constate una baja rentabilidad

### **1.3.2 Precio**

Competimos en calidad y no en precio por lo que optamos por, reflejar un nivel de calidad a través de un precio elevado, dirigiéndonos a consumidores con cierto poder adquisitivo.

Para la fijación de precios nos basamos en los rappels sobre ventas que nos dan nuestros proveedores, es decir, ellos nos dicen un precio de venta al consumidor final y de ese precio nos aplican un descuento, así tenemos un precio de venta de referencia y además ahorramos tiempo en la toma de decisiones sobre precios.

- **Medio/Largo Plazo**

- Trabajar para obtener un mayor descuento por parte de los fabricantes o distribuidores, para aumentar los márgenes.
- Obtención de mayor rappels sobre ventas.

### **1.3.3 Distribución**

Nuestra empresa, al tratarse de un comercio de venta al por-menor de productos de bricolaje, realiza la última parte del proceso de distribución del producto, es decir, la venta directa al consumidor final.

- **Corto plazo:**

- Venta en establecimiento propio.

- **Medio/Largo Plazo:**

- Venta a través de la web.
- Desarrollo de aplicación para comprar a través de “smartphones”.
- Expansión de la marca a través de franquicias.

### **1.3.4 Promoción**

Es una combinación de las siguientes actividades:

**Venta Personal:**

Contratación de personal experto en las distintas líneas de negocio, el cual realiza presentaciones de ventas para relacionar los beneficios que brindan los productos y servicios con las necesidades y deseos de los clientes, brinda asesoramiento personalizado y genera relaciones personales a corto y largo plazo con ellos.

**Patrocinio:**

- Patrocinio de equipo de fútbol infantil.

**Publicidad:**

- Diseño de flyers para distribuir a la comunidad.
- Creación de página web.
- Inclusión en redes sociales tales como Facebook, twitter...
- Anuncios en autobuses.
- Anuncios en sitios web populares.
- Street Marketing.

#### **Relaciones públicas:**

- Ofrecer productos o servicios a organización sin fines de lucro.
- Talleres en colegios.
- Organizar concurso.
- Participación en ferias del sector.

#### **Promoción de ventas:**

- Semana temática: Cursos de formación, diseño de tienda y promociones orientadas hacia el tema de esa semana.
- Promociones y descuentos a través de la tarjeta de socio.

#### **Marketing directo:**

- Habilitación de un taller donde los clientes puedan ir a practicar bricolaje, contando con el fácil acceso a productos y asesoramiento.
- Email Marketing.

<b>Presupuesto</b>	
<b>ACCIÓN</b>	<b>COSTE (EUROS)</b>
Campaña anual de Street marketing	500
Creación página web	1200
Flyers	80

Tabla. 3 / Presupuesto. Elaboración propia

### **1.3.4 Nombre, Logo y Claim**

Para la elección de tanto del nombre, como del logo y el claim recurrimos a la lluvia de ideas como primera técnica. Una vez seleccionado los que nos parecían más apropiados realizamos una encuesta entre todos los componentes de clase y varios

profesores. Además también utilizamos las redes sociales para realizar las mismas encuestas y así poder contrastar todos los resultados.

Estas son las razones de nuestra elección:

- **Bro-K:** Pensamos que es el nombre ideal para nuestra empresa ya que además de ser moderno, representa de una manera innovadora una broca, es decir, algo que se relaciona directamente con las tareas de bricolaje.
- **Logo:** La imagen se corresponde con una casa en la que se puede observar un árbol dentro de ella. Escogimos este logo ya que creemos que se asocia con varios de nuestros valores que son la familia y el medio ambiente.
- **Claim:** La frase “juntos creamos tu hogar” expresa la idea que queremos hacer llegar a nuestro público de que iremos de la mano en todo lo que necesiten y estaremos disponibles para cualquier tarea que o duda que quieran resolver.

En definitiva el resultado fue el siguiente:



Figura. 13 /Logo. Elaboración propia

## 1.4 Plan Financiero

### 1.4.1 Supuestos de partida

Para la elaboración del plan financiero se establecieron unos supuestos de partida:

- Horizonte de planificación de 10 años.
- Fecha de inicio: Enero 2015.
- Pleno rendimiento a partir del 5º año.
- Definición estrategias del proyecto.
- Configuración de los estados financieros previsionales.

### 1.4.2 Política de inversión

El primer año se procede a la reforma del local. El presupuesto destinado a la obra de adecuación del mismo asciende a 100.000,00 Euros. De la misma forma se instalan equipos y software por importe de 5000 euros.

Ya en el cuarto año tendrán lugar de nuevo inversiones de renovación y modernización de los equipos y software para compensar la depreciación de los mismos. Inversiones de renovación que se llevarán a cabo de nuevo en el periodo 8.

<b>INVERSIONES</b>	<b>Coste</b>
<b>Ordenadores</b>	<b>3.000 €</b>
<b>Cajas</b>	<b>2.000 €</b>
<b>Obra (Adecuación local)</b>	<b>100.000 €</b>
<b>Inversión total</b>	<b>105.000 €</b>

Tabla.4 /Inversiones. Elaboración propia.

### 1.4.3 Política de financiación

Para definir nuestra política de financiación partimos de una inversión inicial de 300.000 aportada por el socio único de la compañía, siendo esta insuficiente para iniciar la actividad por lo que nos planteamos solicitar financiación bancaria.

Inicialmente analizamos la posibilidad de solicitar dos préstamos a ABANCA de 100.000 euros cada uno pero finalmente es suficiente con uno de ellos porque con los dos generaríamos demasiada tesorería no operativa, empeorando las condiciones de los accionistas.

Los 300.000 euros del inversor se distribuyen 50.000 euros a capital social y 250.000 a prima de emisión. Se hace de esa forma para no incumplir durante el horizonte de planificación la condición establecida por la ley de sociedades de capital que obliga a disolver la empresa si el patrimonio neto es inferior a las dos terceras partes del capital social.

<b>FINANCIACIÓN</b>	<b>200x+1</b>
<b>Ampliación de capital</b>	<b>50.000 €</b>
<b>Prima de emisión</b>	<b>250.000 €</b>
<b>Préstamo emprendedores ABANCA</b>	<b>100.000 €</b>
<b>Tipo de interés</b>	<b>4,13%</b>

Tabla.5 / Financiación. Elaboración propia.

### 1.4.4 Estrategia de explotación

- Distribución de la cartera:

Las líneas de negocio de la empresa son: decoración, mobiliario y carpintería (restauración), jardinería, fontanería, iluminación y electricidad, herramientas y pintura.

- Márgenes comerciales:

En cuanto a los Márgenes comerciales de los segmentos realizamos una estimación a partir de la media de los mismos en el sector, obtenidos del estudio sobre bricolaje del Instituto Cerdá.

Sin embargo los estimamos a la baja, dado que no manejamos el mismo volumen de ventas que nuestros competidores.

Dichos márgenes oscilan entre un 24% y un 28%.

Además cabe decir que decidimos vender a PVP obteniendo así un margen sobre el precio de compra a proveedores.

- Previsión de ventas:

Teniendo en cuenta todo lo anterior obtenemos una previsión de ventas, que muestra un claro crecimiento de las mismas pasando de unas ventas totales objetivo de 1.210.632 € en el primer año a unas ventas totales objetivo de 2.777.220 € en el año 10 lo que supone un crecimiento de un 129% en estos primeros 10 años, y que esperamos sigan aumentando en los siguientes aunque no estén contemplados en el estudio.

- Composición de los gastos:

En cuanto a la composición de los gastos es necesario distinguir entre gastos fijos y variables.

Entre nuestros gastos fijos principales, los que representan un mayor peso porcentual son los gastos de personal (que serían de 305.954,72 € durante los primeros 2 años, incrementándose a un ritmo de un 0,1% los años posteriores), seguidos por los del alquiler del local (que serían de 100.000 euros incrementándose a un ritmo del 0,5% anual ajustándose así a la variaciones del IPC).

Dentro de los variables destaca claramente el coste de ventas sobre “otros” dónde estaría incluido por ejemplo, los costes de marketing en función de las ventas o los tributos.

### **1.4.5 Estrategia financiera**

En cuanto a nuestra estrategia financiera vamos a definir la política de amortizaciones y la política de dividendos:



- Política de amortizaciones:

Bro-k utiliza una estrategia de amortización acelerada para obtener ventajas fiscales. La amortización de la inversión inicial a cuatro años permite la reducción del beneficio, y así la disminución de los impuestos a pagar.

Las inversiones en equipos posteriores como es la renovación del EPI cada 4 años, se amortizarán también de forma acelerada para aprovechar dichas ventajas.

- Política de dividendos y reservas:

Decidimos que los beneficios de la empresa se destinarán un 20% a dividendos y el 80% a reservas.

En los primeros 2 años al tener un beneficio neto negativo no repartimos dividendos, pero ya a partir del tercer año comienza a repartirse este 20%.

Hasta el periodo 5, año a partir del cual el ratio de reparto de dividendos aumentará al 25 % hasta el año 8, para incrementarlo de nuevo los dos periodos restantes en el que se situará en el 30%.

Estos incrementos en el reparto de dividendos se justifican en nuestros estados previsionales, por un exceso de superávit empresarial acumulado, que daría lugar a un exceso de tesorería no operativa innecesaria, por lo que un mayor reparto de dividendos es la mejor opción.

### **1.4.6 Estrategias a corto plazo**

En cuanto a las estrategias de corto plazo definimos las siguientes políticas:

- Política de stocks:

Los días de stock de mercaderías que la empresa tiene en su almacén oscilan desde los 3-4 días de la línea de jardinería y fontanería, hasta los 99-120 días de iluminación y herramientas respectivamente.

- Política de clientes:

La empresa vende al contado por lo que no concede financiación a sus clientes. Sin embargo hay que tener en cuenta 3 días de retardo en el cobro cuando los clientes utilicen tarjeta, forma de financiación que hemos de tener en cuenta.

- Política de tesorería:

Estimamos una tesorería operativa necesaria del 10 % sobre los gastos de operación que incluyen entre otros, servicios exteriores, tributos y los gastos de personal.

- Política de proveedores:

En cuanto al pago a proveedores estos nos financian por contrato a 90 días.

## 1.5 Dirección General

A continuación se describe el organigrama definitivo de nuestra compañía acompañado de las tareas de cada departamento y puesto de trabajo:

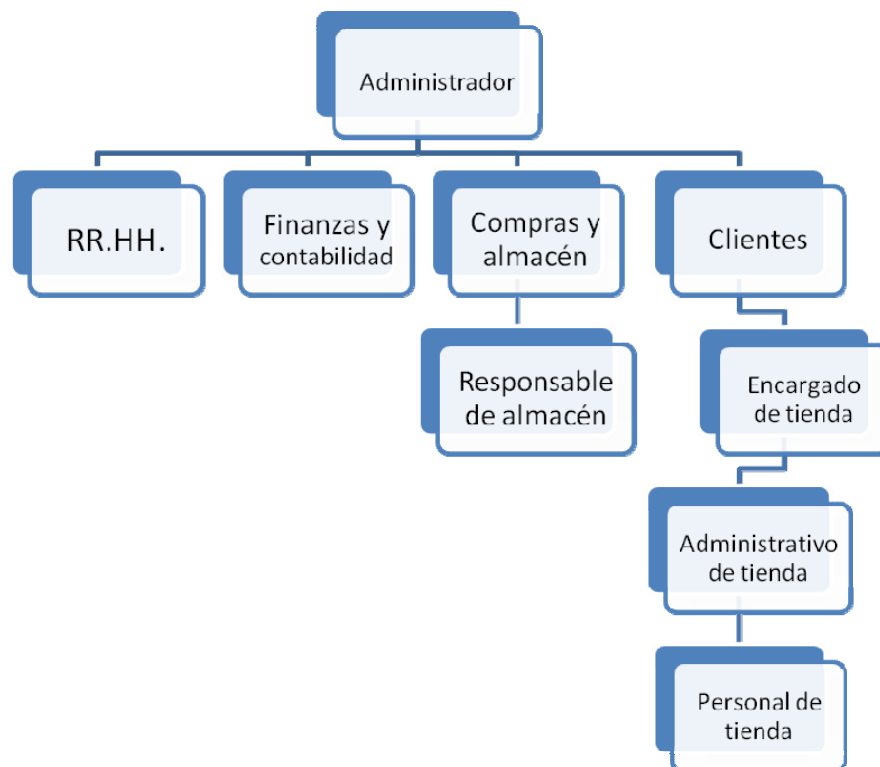


Figura. 14 / Organigrama. Elaboración propia.

La plantilla está compuesta por 13 personas entre las cuales hay:

- Un director de RRHH.
- Un director de compras, almacén y proveedores.
- Un director comercial, de promoción y ventas.
- Un director financiero y de contabilidad.
- Un director de atención al cliente y servicios de formación.
- Dos encargados de tienda.
- Cuatro dependientes y/o cajeros.
- Dos mozos de almacén.

Y a continuación vienen descritas las tareas de cada puesto:

**Administrador:** Definición de la estrategia empresarial, supervisión de la evolución de la empresa y búsqueda de nuevas oportunidades de negocio dentro de la misma. Todos los responsables reportan a él y es el último decisor.

**RR.HH:** Selección del personal, contratos, nóminas, trámites con la seguridad social, jornadas y turnos, vacaciones, IT y programas de formación para los trabajadores.

**Finanzas:** Contabilidad, financiación externa, TPV, gestión bancaria y fiscalidad.

**Compras:** Gestión de los proveedores, logística y almacén.

**Clientes:** Cursos de formación a clientes, implantación de segmentos novedosos, página web, descuentos, promociones y publicidad, tarjeta de socio, escaparate y diseño de la tienda.

**Encargado del establecimiento:** Controlar y supervisar las tareas del personal de tienda. Asimismo, realizar tareas de dependiente, cajero y reponedor. Reportar las necesidades no satisfechas de los clientes y cualquier incidente que ocurra en la tienda.

**Dependiente:** Realizar tareas propias de vendedor, asesoramiento, informar de las ofertas, promocionar las tarjetas de socio, reposición y colaboración en la decoración de la tienda.

**Cajero:** Cobrar a los clientes con los diferentes medios de pago, asesorarlos para próximas compras, informar de las ofertas, promocionar las tarjetas de socio y los servicios de la empresa.

**Reponedor:** Colocar los productos en las estanterías, garantizar que haya suficientes, realizar inventario en tienda y almacén, controlar el stock, embalaje de productos y carga/descarga de los mismos.

**Transporte:** Llevar los productos de los clientes que lo soliciten a sus casas.

**Limpieza:** Limpiar toda la tienda y zona de almacén, mantenimiento básico de la misma.

Es necesario señalar que estas dos últimas tareas constarán como servicios externalizados y no formarán parte de la plantilla de la empresa.

## 2. Comunicación por acción

### 2.1 Introducción

En cuanto a la parte específica de mi TFM he escogido centrarme en la asignatura de marketing, más concretamente en la comunicación por acción, y dentro de ella en el patrocinio de equipos deportivos.

Para empezar haré un resumen teórico de lo que significa el patrocinio deportivo, citando primero el marco jurídico, además considerando las diferencias entre patrocinio y publicidad y por último definiendo los diferentes tipos de patrocinio que hay. También hablaré de las principales ventajas e inconvenientes de la comunicación por acción.

A continuación estudiaré la inversión publicitaria en España de medios convencionales y no convencionales, centrándome más concretamente en los segundos, que es donde se encuentra el patrocinio deportivo.

Más adelante comenzaré relacionando estos conceptos teóricos con aspectos prácticos del club al que queremos patrocinar, como por ejemplo:

- El público objetivo al que nos referimos.
- El impacto geográfico.
- El coste. (Retorno en términos tangibles e intangibles)
- Los objetivos del patrocinio.
- La visualización y notoriedad de la marca.
- El diseño de la camiseta con nuestra marca.

El equipo que va a recibir nuestro patrocinio es el **Victoria Club de Fútbol**. He escogido este equipo por varias razones. Una de ellas es que lo conozco de primera mano, ya que he estado entrenando en sus categorías inferiores desde hace cinco años y sé cómo funciona el club desde dentro. Otra de las principales razones es que es un club muy conocido, tanto a nivel local como a nivel autonómico, ya que tiene equipos en todas las categorías de fútbol base y además cosecha muy buenos resultados. En este sentido el Victoria es uno de los clubs con mayor número de fichas federativas en toda España, por lo que en mi opinión, patrocinar a un equipo como éste implicaría una gran repercusión mediática.

Aunque para mí la principal razón por la que pienso que nuestra empresa debe invertir en el patrocinio de este equipo es el público objetivo al que nos referimos, ya que nuestra empresa busca encontrar a nuestros clientes potenciales en familias con hijos que tengan un cierto nivel adquisitivo y que tengan y quieran disfrutar de su tiempo libre realizando tareas de bricolaje.

## **2.2. Parte teórica del patrocinio deportivo**

### **2.2.1 Marco jurídico**

Dentro de la comunicación por acción, está encuadrado el patrocinio, que es una de las formas más utilizadas para llevar a cabo una actividad publicitaria y además un instrumento ideal para visualizar y posicionar una marca.

En España, la Ley 34/1988, General de Publicidad, define el contrato de patrocinio en su artículo 24, sección 4, como 'aquel por el que el patrocinado, a cambio de una ayuda económica para la realización de su actividad deportiva, benéfica, cultural, científica o de otra índole, se compromete a colaborar en la publicidad del patrocinador'.

A efectos de encuadrarlo, se puede hacer en función del patrocinador o del patrocinado:

- a) En función del patrocinador, que es la persona física o jurídica que aporta los fondos, puede dividirse en patrocinio privado, cuando la persona física o jurídica concede la ayuda económica a cambio de publicidad; y patrocinio público cuando la ayuda es dada por una entidad pública, que muchas veces puede ser en forma de subvención o donación con lo que el tratamiento fiscal sería diferente como se analizará.
- b) En función del patrocinado, que es la persona física o jurídica que recibe la ayuda, puede dividirse en patrocinio colectivo, cuando a quien se le aporta la ayuda se trata de una persona jurídica tal como asociaciones o sociedades; y patrocinio personal, cuando un deportista individual es el que recibe esa aportación económica a cambio de prestar sus servicios al patrocinador. (Latorre, 2006).

El patrocinador debe de ajustar el contenido de los mensajes publicitarios a las regulaciones del artículo 3 de dicha Ley, en donde se hace referencia a lo que se considera publicidad ilícita que es aquella engañosa, desleal y que 'atente contra la dignidad de la persona o vulnere los valores y derechos reconocidos en la Constitución, especialmente en lo que se refiere a la infancia, la juventud y a mujer'.

Además, puede controlar la campaña publicitaria del patrocinado como refleja el artículo 12 donde 'el anunciante tiene derecho a controlar la ejecución de la campaña de publicidad (...) podrán comprobar la difusión de los medios publicitarios y, en especial, las cifras de tirada y venta de publicaciones periódicas'. Por otro lado, cabe señalar que la publicidad a efectos de esta Ley es:

*'toda forma de comunicación realizada por una persona física o jurídica, pública o privada, en el ejercicio de una actividad comercial, industrial, artesanal o profesional, con el fin de promover de forma directa o indirecta la contratación de bienes muebles o inmuebles, servicios, derecho y obligaciones', y se refiere a los destinatarios como 'las personas a las que se dirige el mensaje publicitario o a las que este alcance'.*

A tenor de esto, deben de señalarse las diferencias entre el patrocinio y la publicidad.

### 2.2.2 Diferencias entre patrocinio y publicidad.

ATRIBUTOS	PATROCINIO	PUBLICIDAD
CREDIBILIDAD	Elevada	Baja
NOTORIEDAD	Alta	Media
PRESENCIA	Largo plazo	Corto plazo
IMAGEN	De empresa y marca	De producto
COMUNICACIÓN	Sugerida	Directa
EFICACIA	Poco medible	Medible
PRESUPUESTO	Complementario	Principal
PUBLICICO	Target y otros públicos	General

<b>NIVEL DE INTEGRACION EN LA EMPRESA</b>	Medio	Alto
<b>ACTITUD DE LA EMPRESA</b>	Voluntaria	Obligada
<b>NIVEL DE POSICIONAMIENTO</b>	Alto	Medio
<b>OBJETIVO</b>	Comunicar	Vender

Tabla. 6 / Diferencias patrocinio y publicidad. Elaboración propia a partir de Santesmases (2012).

El artículo 15, sección 1, de la Ley 34/1988, entiende por contrato de publicidad ‘aquel por el que un anunciante encarga a una agencia de publicidad, mediante una contraprestación, la ejecución de publicidad y la creación, preparación o programación de la misma’.

El artículo 19, sección 2, define contrato de difusión publicitaria como ‘aquel por el que, a cambio de una contraprestación fijada en tarifas preestablecidas, un medio se obliga a favor de un anunciante o agencia a permitir la utilización publicitaria de unidades de espacio o tiempo disponibles y a desarrollar la actividad técnica necesaria para lograr el resultado publicitario’.

Puede decirse que tanto el contrato de patrocinio como el de difusión publicitaria, presentan una serie de similitudes como que en ambos existe una contraprestación ya sea en forma de dinero o especie, para poder realizar la actividad.

Destacar que el de patrocinio se rige por las normas del de difusión publicitaria cuando sean aplicables.

Por otro lado, presentan una serie de diferencias como que en el de patrocinio existe un proceso de negociación por parte del patrocinado o su representante para llevar a cabo las colaboraciones en materia publicitaria. En cambio, en el de difusión ya están preestablecidas las tarifas de antemano. Señalar que en el de patrocinio existe un patrocinador y un patrocinado. Por su parte, en el de difusión se le une que una de las dos partes debe de ser un medio definido por la propia Ley General de Publicidad.

Conforme a las aportaciones de la Fundación Kirołgi (2000), puede afirmarse que la forma del contrato de patrocinio en muchos casos es poco formal debido a la rapidez



que en muchos casos requiere la firma de estos y que esto lo recoge el ordenamiento jurídico, subordinando la validez y eficacia del contrato en ciertos casos a su formalidad, con lo que se pueden distinguir entre contratos formales e informales.

Decir que existen cláusulas a través de entidades aseguradoras, por si se diera el caso de que no se pudiera cumplir el contrato y así prevenir riesgos, para alcanzar el objetivo esperado en la campaña de publicidad por parte del patrocinador y del patrocinado.

Además de la Ley 34/1988, existen otros decretos y leyes recogidos en el BOE, que inciden de manera directa en la publicidad y en el patrocinio, tales como:

- Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, de la protección civil del derecho del honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen. Aquí se recogen los derechos fundamentales a la intimidad personal, protegidos a través del Código Civil y recogidos en la Constitución Española, así como la intromisión ilegítima en el artículo 7, punto sexto, como la posible 'utilización del nombre, de la voz o de la imagen de una persona para fines publicitarios, comerciales o de naturaleza análoga'.
- Ley 26/1984, de 19 de julio, General para la Defensa de Consumidores y Usuarios, la cual considera consumidores a 'las personas físicas o jurídicas que adquieren, utilizan o disfrutan como destinatarios finales, bienes muebles o inmuebles, productos, servicios, actividades o funciones, cualquiera que sea su naturaleza (...)', y señala sus derechos como la protección ante riesgos de su salud, daños económicos, prejuicios, la información correcta sobre los productos, así como la protección jurídica y administrativa. Esto afecta de manera directa a la materia publicitaria, ya que esta no puede ser engañosa ni falsa.
- Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad, la cual define ciertos controles sobre la publicidad para ajustar esta a los contenidos reales en materia sanitaria, y amparar la protección a la salud recogida en el artículo 43 de la Constitución.
- Ley 33/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal, donde se recogen las diferentes regulaciones ante un comportamiento que no se considere de buena fé, con el fin de proteger a la competencia existente en el mercado.

Su artículo 6 considera desleal todo aquel 'comportamiento que resulte idóneo para crear confusión con la actividad', donde se pueden encuadrar ciertas prácticas en el ámbito publicitario.

También, existen decretos y leyes a nivel autonómico y regional, donde se dota de competencias a las autonomías en materias referidas a la publicidad.

Una vez hecha esta aproximación, puede señalarse que con el patrocinio se persigue la promoción y publicidad de todo tipo de actividades deportivas. Estas tienen unos límites que las diferentes leyes establecen, en especial la Ley 34/1988. Su finalidad principal es conseguir la asociación de la marca o empresa con el evento o la persona a la que patrocina, para así explotar los valores que representa. Para que exista un contrato de patrocinio, también entendido como de esponsorización, debe de haber un patrocinador y un patrocinado, así como un intercambio de valor ya sea en dinero o especie y una contraprestación.

Esta reseña es importante, ya que puede compararse con el convenio de colaboración, las donaciones y las subvenciones.

El convenio de colaboración, se regula por la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, que lo define en su artículo 25 como 'aquel por el cual las entidades (...), a cambio de una ayuda económica para la realización de las actividades que efectúen en cumplimiento del objeto (...) se comprometan a difundir por cualquier medio, la participación del colaborador en dichas actividades'. Destacar que no está ni sujeto a IVA ya que no se genera factura, ni al IS, y que la diferencia principal con el contrato de patrocinio es la finalidad que persigue. El objetivo es un fin de una entidad sin fines lucrativos a través de la ayuda económica, mientras que con el de patrocinio el fin último es la publicidad que se realizará. También, que las aportaciones realizadas por la empresa conforme a esta Ley son susceptibles de deducciones. En cambio, el contrato de patrocinio no permite deducciones fiscales, y está sujeto a IVA ya que tiene carácter mercantil y se produce una factura al llevarlo a cabo.

Por su parte, las subvenciones se definen en la Ley 38/2003, General de Subvenciones, en su artículo 2 como 'toda disposición dineraria realizada por cualesquiera de los sujetos contemplados en el artículo 3 de esta ley, a favor de personas públicas o privadas'. Los requisitos que deben cumplir son que no exista contraprestación directa, que se realice con unos determinados objetivos y que la

actividad tenga carácter social y sea de interés público. Son otorgadas en su mayoría por las Administraciones Públicas, y la principal diferencia con el contrato de patrocinio es que en este debe figurar el nombre del patrocinador, en cambio, en una subvención no es de obligado cumplimiento esta condición.

En el caso de una donación, el artículo 618 del Código Civil español, la recoge como 'un acto de liberalidad por el cual una persona dispone gratuitamente de una cosa en favor de otra, que la acepta'. Además, podrán hacer donaciones todos los que puedan disponer de sus bienes y contratar. Es decir, existe una ausencia de onerosidad en las donaciones cosa que no ocurre en el patrocinio publicitario donde se recibe una contraprestación en forma de colaboración a cambio del aporte económico.

### 2.2.3 Tipos de patrocinio.

Dentro del patrocinio existen diferentes modalidades y categorías con lo que cabe hacer una clasificación de los tipos de patrocinio.

**Cuadro: Tipos de patrocinio y sus ámbitos de aplicación.**

Tipo de patrocinio según el...	Categoría
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Patrocinado</b></li> </ul>	<b>Técnico:</b> la actividad de la empresa está relacionada con el acontecimiento.
	<b>Ajeno:</b> no existe una vinculación directa entre el evento y el patrocinador.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Alcance</b></li> </ul>	<b>Internacional:</b> la actividad que se celebra tiene repercusión en más de un país.
	<b>Nacional:</b> el evento solo repercute a nivel estatal.
	<b>Regional:</b> la afectación del evento solo se produce en las comunidades autónomas.

	<b>Local:</b> la influencia existe en una única ciudad.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo principal</b></li> </ul>	Donde se encuadran las acciones que quiere llevar a cabo la empresa como son dotar a su marca de mayor imagen, notoriedad, credibilidad, posicionamiento y creación a través del acontecimiento.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Soporte</b></li> </ul>	<b>Individual:</b> solo aparece la imagen del patrocinador en el producto que porta el patrocinado o en el evento.
	<b>Colectivo:</b> existe más de un patrocinador y aparecen juntas sus marcas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel de dominio</b></li> </ul>	<b>Absoluto:</b> la empresa patrocinadora tiene el completo control sobre los derechos del evento.
	<b>Compartido:</b> la empresa se asocia con otra para llevar a cabo la labor de patrocinar el acontecimiento.
	<b>Financiero:</b> la empresa aporta fondos y controla todo el acontecimiento.
	<b>Presencia publicitaria:</b> solo se paga por aparecer anunciado en el evento.
<b>Ámbitos de aplicación:</b> deportes, ocio, cultura, investigación, obras humanitarias.	

Tabla. 7/ Tipos de patrocinio. Elaboración propia a partir de Canomanuel citado por Martínez (2013).

En este sentido y según esta tabla nuestro tipo de patrocinio sería:

- *Según el patrocinado:* Sería un patrocinio ajeno ya que no existe relación alguna entre las acciones que realizamos en nuestra empresa y las que realiza nuestro patrocinado.
- *Según el alcance:* Básicamente tendría un alcance regional ya que el Victoria Club de Fútbol es principalmente conocido a nivel autonómico ya que sus principales equipos juegan en nuestra comunidad. Pero como ya he comentado previamente este club tiene un equipo en la Segunda División Femenina Nacional, lo que implicaría un cierto alcance o repercusión también a nivel estatal.
- *Según el objetivo principal:* Uno de los principales objetivos de este patrocinio es el de asociar nuestra marca a unos valores de familia, trabajo en equipo y vida saludable. Es por ello que creemos que patrocinando a uno de los mejores equipos de fútbol base de la comunidad, lograremos adoptar estos valores como nuestros y que se nos asocie de una manera positiva gracias a ellos.
- *Según el soporte:* Se trataría de un soporte individual. La equipación del club patrocinado estaría solo representada en exclusividad por nuestra marca.

Cabe señalar que la empresa, puede presentar diferentes actitudes de comunicación en función del evento al que se dirija y según en la situación económica financiera tanto propia como del entorno. Estas son:

- a) Actitud pasiva: adopta una actitud receptiva a las diferentes propuestas y oportunidades para llevar a cabo las acciones de patrocinio que mejor le convengan.
- b) Actitud proactiva: crea y evalúa proyectos además de estar abierta a propuestas elaboradas por terceros. Participa activamente en las campañas de patrocinio y también de mecenazgo.
- c) Actitud reactiva: se da en consecuencia a factores externos que escapan del control de la firma como pueden ser las crisis económicas o los cambios en la legislación. Conlleva a que la empresa busque soluciones con las herramientas de la comunicación por acción.

En nuestro caso, Bro-K, adoptaría una actitud pasiva. Esto se debe a que en nuestra empresa no tenemos delegadas las tareas relacionadas con el marketing a ningún

departamento específico, con lo cual, estaríamos disponibles para estudiar y evaluar las diferentes ofertas que se nos propusieran pero sin llegar a crear y evaluar proyectos por nosotros mismos, evidentemente exceptuando nuestro principal objeto de patrocinio que es del que estamos hablando.

Lo que se pretende con una estrategia de patrocinio es conseguir que la empresa tenga una mejor imagen entre su target y los diferentes públicos potenciales, para así obtener un mejor posicionamiento y conseguir una mayor credibilidad haciéndose notar más su presencia en el mercado.

Antes de llevar a cabo una campaña de patrocinio, se deben de definir ciertos aspectos tales como los objetivos que se pretenden conseguir con ese proyecto, su imagen, mensajes y contenido, la campaña de publicidad, las acciones de las relaciones públicas, de promoción de venta y merchandising, así como el marketing directo y relacional, unido a las oportunidades de fidelización que se presentan (Canomanuel, citado por Martínez 2013).

Posteriormente, se puede llevar a cabo la explotación de patrocinio a través de diferentes medios como la comunicación en el evento, en la cual se tiene en cuenta toda la presentación y decoración del evento, los logotipos de la empresa y mascotas, así como los materiales de venta y merchandising; las relaciones públicas en las cuales la forma más común de atender a los diferentes públicos a los que se dirige y que en algunos casos forman parte de la empresa, es a través de las invitaciones al evento para establecer relaciones comerciales durante este, con el objetivo de prolongarlas en el tiempo; la publicidad para así atraer al público y dar a conocer el evento, además de la publicidad estática presente en este; y por último, la promoción de ventas a través de sorteos, regalos de muestras y venta de productos relacionados con el acontecimiento (Uriel y Aldás, 2005).

Por tanto, aquí cabe hacer un matiz, ya que el patrocinio utiliza las demás herramientas de comunicación para dirigirse a los diferentes usuarios con lo que en última instancia se ve la relación que tienen todas ellas.

Por último, señalar que el patrocinio puede presentar una serie de inconvenientes que hacen que se asuman ciertos riesgos a la hora de elegir esta estrategia. Estos son según Reinares y Calvo (1999) dirigirse a una audiencia errónea y escasa, o que se dé el caso de que sean audiencias contrapuestas. También, de poner un exceso de énfasis en el mensaje y de que no sea lo suficientemente atractivo debido a que tenga poca credibilidad y que su contenido no sea el adecuado. A lo que cabe unirle, el no

tener un plan para evaluar el impacto y los riesgos con el fin de buscar soluciones, las cuales pueden darse en la diversificación de estrategias.

## **2.2.4 Ventajas e inconvenientes de la comunicación por acción**

Ventajas:

- El público es más receptivo a aquellas acciones que le interesan.
- Permite asociar la imagen de la marca con la del acontecimiento y generar correlaciones positivas.
- Aumenta la credibilidad de la empresa, ya que ésta hace una publicidad encubierta que aparentemente no lo interesa.

Inconvenientes:

- Todo lo que pueda ser susceptible de ser patrocinado, suele tener un elevado coste.
- Cuando hay varios patrocinadores surge el inconveniente de la transmisión de un mensaje claro que permita la diferenciación.
- En la comunicación por acción resulta muy complicado medir su notoriedad.

## **2.3 Inversión publicitaria en España**

En 2013 la Inversión Real Estimada que registró el mercado publicitario se situó en un volumen de 10.461,3 millones de euros, lo que representa un decrecimiento del -3,7% sobre los 10.858,8 millones de euros que se alcanzaron en el año anterior.

La tasa de decrecimiento en 2013 de los Medios Convencionales ha sido del -8,0%, pasando de los 4.630,0 millones de euros que se registraron en 2012 a los 4.261,0 millones de inversión en 2013. Como consecuencia de ello, el porcentaje que sobre el total de mercado obtuvieron los Medios Convencionales en 2013 fue del 40,7%, cifra que es un -1,9% inferior a la del año anterior.

A su vez, los denominados Medios No Convencionales representaron en 2013 el 59,3% de la inversión total, con 6.200,3 millones de euros invertidos en el ejercicio, cifra un -0,5% menor que los 6.228,8 millones registrados en el 2012.

MEDIOS NO CONVENCIONALES

Bajo la denominación genérica de Medios No Convencionales se recogen el conjunto de medios publicitarios que, habitualmente, aparecen asimismo enmarcados bajo la expresión inglesa “below the line”.

Conviene nuevamente destacar que el presente estudio versa sobre la inversión publicitaria que se lleva a cabo en los distintos medios, enfoque que es diferente del que es también posible efectuar clasificando la actividad publicitaria por las distintas técnicas de comunicación o estrategias que pueden ser utilizadas. Para evitar interpretaciones que puedan ser equívocas, no debe hacerse abstracción de este planteamiento de partida a la hora de analizar los resultados y extraer posibles conclusiones.

También hay que tener en cuenta en este apartado, la redefinición del Marketing Móvil que a partir del 2012 incluye: mensajería, advergaming, apps y otros, quedando excluidos los formatos gráficos y los enlaces patrocinados que se incorporan a Internet de Medios Convencionales.

En el año 2013 la inversión real estimada en Medios No Convencionales se situó en 6.200,3 millones de euros, con un -0,5% de decremento respecto a los 6.228,8 millones que se registraron en el año anterior.

Del conjunto de quince medios que componen el grupo, hay ocho que presentan un crecimiento respecto al año anterior, mostrando los otros siete restantes una disminución de su volumen de inversión comparado con el que tuvieron en 2012.

Ordenando los medios de mayor a menor según su cifra de inversión, el que mayor porcentaje alcanza es el Mailing Personalizado, que representa un 30,7% del total de los Medios No Convencionales. En 2013 recibió una inversión de 1.900,4 millones de euros frente a los 1.881,6 millones recibidos en el año anterior, habiendo experimentado un incremento interanual del 1,0%. En el Mailing Personalizado se incluyen todos los envíos personalizados a domicilio y lugares de trabajo, lo que se denomina “mailing con respuesta y publicidad directa”, y no se contemplan los gastos que corresponden al franqueo de los envíos.

El segundo medio de este grupo por su cifra de inversión es P.L.V., Merchandising, Señalizaciones y Rótulos, cuya cuota de participación sobre la suma total de este grupo de medios es del 21,0%. En el año 2013 este medio ha experimentado un crecimiento de su cifra del 1,2% alcanzando los 1.300,7 millones de euros frente los 1.285,3 millones que mostraba en el año precedente.



La inversión en Actos de Patrocinio Deportivo aparece en sexto lugar por su volumen sobre el total, y supone el 5,1% de la cifra de los Medios No Convencionales. Su cifra de inversión ha decrecido en 2013 el -6,0%, hasta situarse en los 314,9 millones de euros frente a los 335,0 del año anterior.

<b>INVERSIÓN REAL ESTIMADA (en millones de euros)</b>								
Todos los Medios - Años 2013 / 2012 / 2011 / 2010 / 2009 / 2008								
<b>MEDIOS CONVENCIONALES</b>		<b>2013</b>	<b>%13/12</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>Cine</b>	<b>Cine</b>	20,2	-10,1	22,5	25,8	24,4	15,4	21,0
<b>Diarios</b>	<b>Diarios</b>	662,9	-13,5	766,3	967,0	1.124,4	1.174,1	1.507,9
<b>Dominicales</b>	<b>Dominicales</b>	38,7	-25,6	52,0	67,1	72,2	68,9	103,9
<b>Exterior</b>	Carteleras	45,0	-13,9	52,2	59,2	65,1	69,1	88,8
	Lonas	8,8	-27,4	12,1	12,7	14,2	19,6	28,0
	Luminosos	9,5	-12,6	10,9	13,5	15,0	16,7	17,9
	Mobiliario (exterior + interior + cabinas)	147,0	-5,5	155,6	184,1	198,1	182,5	233,9
	Monopostes	17,9	-0,7	18,1	20,1	21,9	23,2	30,5
	Transporte	47,7	-32,6	70,7	88,5	88,2	80,2	105,9
	Otros	6,2	-9,8	6,8	16,7	18,3	10,1	13,3
	<b>Total Exterior</b>	<b>282,0</b>	<b>-13,6</b>	<b>326,3</b>	<b>394,8</b>	<b>420,8</b>	<b>401,4</b>	<b>518,3</b>
<b>Internet<sup>(1)</sup></b>								
<b>Fijo</b>	Enlaces patrocinados	487,7	5,5	462,5	459,9	417,2	356,4	324,4
	Formatos gráficos	340,2	-8,7	372,8	419,6	381,7	297,7	285,6
<b>Móvil</b>	Enlaces patrocinados / Form. gráficos	68,4	51,3	45,2	19,7			
	<b>Total Internet</b>	<b>896,3</b>	<b>1,8</b>	<b>880,5</b>	<b>899,2</b>	<b>798,8</b>	<b>654,1</b>	<b>610,0</b>
<b>Radio</b>	<b>Radio</b>	<b>403,6</b>	<b>-11,0</b>	<b>453,5</b>	<b>524,9</b>	<b>548,5</b>	<b>537,3</b>	<b>641,9</b>
<b>Revistas</b>	Inform. general., femeninas, ... <sup>(2)</sup>	148,3	-19,0	183,1	213,6	218,8	212,8	326,5
	Otras	105,5	-19,2	130,6	167,5	179,0	189,1	290,9
	<b>Total Revistas</b>	<b>253,9</b>	<b>-19,1</b>	<b>313,7</b>	<b>381,1</b>	<b>397,8</b>	<b>401,9</b>	<b>617,3</b>
<b>Televisión</b>	Canales de pago	43,6	1,2	43,1	60,2	65,0	50,0	56,1
	TV. autonómicas <sup>(3)</sup>	120,4	--	126,8	198,0	272,6	237,7	319,6
	TV. locales	1,3	-16,7	1,5	2,0	5,5	9,1	37,9
	TV. nacionales en abierto	1.538,1	-6,4	1.643,9	1.977,0	2.128,8	2.081,1	2.668,8
	<b>Total Televisión</b>	<b>1.703,4</b>	<b>-6,2</b>	<b>1.815,3</b>	<b>2.237,2</b>	<b>2.471,9</b>	<b>2.377,8</b>	<b>3.082,4</b>
	<b>SUBTOTAL MEDIOS CONVENCIONALES</b>	<b>4.261,0</b>	<b>-8,0</b>	<b>4.630,0</b>	<b>5.497,1</b>	<b>5.858,8</b>	<b>5.630,9</b>	<b>7.102,8</b>
<b>MEDIOS NO CONVENCIONALES</b>		<b>2013</b>	<b>%13/12</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
	Actos de patroc., mecenaz., mark. social y RSC	404,5	1,7	397,7	486,8	537,3	500,3	569,5
	Actos de patrocinio deportivo	314,9	-6,0	335,0	420,9	465,6	436,3	457,6
	Animación punto de venta	73,6	3,8	70,9	68,7	62,1	64,9	67,5
	Anuarios, guías y directorios	148,5	-5,0	156,3	171,4	387,8	485,9	609,9
	Buzoneo / folletos	595,4	-7,2	641,6	717,7	791,3	832,9	852,5
	Catálogos	49,3	0,1	49,3	55,6	112,5	120,0	144,1
	Ferias y exposiciones	66,3	3,2	64,2	72,2	86,1	80,8	109,0
	Juegos promocionales	26,5	-5,0	27,9	30,9	39,3	44,7	50,3
	Mailing personalizado	1.900,4	1,0	1.881,6	1.914,1	1.971,3	1.927,0	1.976,4
	Marketing móvil (excluido Internet) <sup>(4)</sup>	25,0	-17,2	30,2	36,6	22,0	20,7	19,1
	Marketing telefónico	1.180,8	2,0	1.157,7	1.140,6	1.103,1	1.121,0	1.100,6
	P.L.V., merchandising, señalización y rótulos	1.300,7	1,2	1.285,3	1.276,3	1.263,7	1.197,8	1.548,8
	Public. de Emp.: revistas, boletines, memorias	21,8	-1,0	22,1	22,7	25,3	23,7	32,5
	Regalos publicitarios	62,7	-21,7	80,1	113,5	125,2	175,6	227,0
	Tarjetas de fidelización	29,7	3,0	28,9	28,0	41,8	46,4	48,1
	<b>SUBTOTAL MEDIOS NO CONVENCIONALES</b>	<b>6.200,3</b>	<b>-0,5</b>	<b>6.228,8</b>	<b>6.555,9</b>	<b>7.034,3</b>	<b>7.078,1</b>	<b>7.812,9</b>
<b>GRAN TOTAL<sup>(1)</sup></b>		<b>10.461,3</b>	<b>-3,7</b>	<b>10.858,8</b>	<b>12.053,0</b>	<b>12.893,1</b>	<b>12.709,0</b>	<b>14.915,7</b>

(1) Datos provisionales a fecha 19/02/2014.

(2) Se incluyen Revistas de: belleza, decoración, femeninas, inf. general, masculinas, moda y corazón.

(3) La evolución real de las TV autonómicas es -11,6%, debido a la declaración de Canal Sur y Aragón TV de 2012.

(4) Excluye Internet e incluye mensajería, advergaming, apps y otros.

Tabla. 8/ Estudio Infoadex. Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2014

## 2.4. Análisis del club patrocinado



### Breve historia

El Victoria Club de Fútbol fue fundado en febrero de 1943 en el barrio de Santa Lucía y se ha caracterizado siempre por el cuidado y gusto de su cantera, pues es uno de los clubes de la ciudad que más futbolistas ha relanzado a la elite del fútbol nacional. En este aspecto hay que recordar a futbolistas de la talla de Amancio Amaro, ex-jugador del Real Madrid, Real Club Deportivo y de la selección española; Jaime Blanco, que paso por equipos como el Real Club Deportivo, Real Madrid, Real Oviedo, Real Betis o Hércules de Alicante; Moncho Parada, Real Club Deportivo, Real Madrid y Rayo Vallecano entre otros; Pepino Sánchez, Málaga Club de Fútbol, Granada y Ceuta y otros muchos jugadores.

A nivel deportivo se debe destacar la temporada 1971-72 en la que el Victoria, C. F. consiguió el título de campeón de Primera División de A Coruña y posteriormente el de Campeón Gallego de Aficionados, siendo el único equipo de la capital en conseguir este Título. En esta competición tuvo que eliminar al Iris de Magoy (Lugo), Maniños (El Ferrol) y Noia, derrotando en la final al Juventud de Cambados, que esa misma temporada había ascendido a Tercera División, por 2-0.

Como logros más recientes se debe señalar el Campeonato Gallego y Subcampeonato de Copa, ambos en la Categoría de Cadetes, siendo esta la máxima división que se podía alcanzar en esta época en Galicia y que fueron logrados durante la temporada 1996-97; el subcampeonato Gallego de Fútbol-7 en categoría alevín en la temporada 1998-99 y el ascenso a la Liga Nacional de la Categoría Juvenil en la temporada 1999-00, así como los ascensos a la División de Honor de la categoría Cadete (como campeón de la Liga Gallega), en la temporada 2000-01 y a la Liga Gallega Infantil en esa misma campaña.

Otros logros a recordar son los campeonatos de Segunda División en las temporadas 1953-54, 58-59, 68-69 y 77-78. También destacar la temporada 1996-97 en la que el equipo aficionado se proclamó campeón del Grupo I de Tercera Regional, alcanzando el consiguiente ascenso a Segunda Regional categoría en la cual milita desde entonces. También cuenta con diversos títulos de sus categorías base como 2 Campeonatos de la Liga Local (1993-94 y 97-98) en categoría Juvenil, 2 Campeonatos Gallegos (1996-97, el referido anteriormente, y 2000-01) y 1 Subcampeonato de Copa (1996-97) en categoría Cadete, 1 Campeonato de la Copa Diputación (1993-94), 1 Campeonato de Primera División local (1994-95) y 1 Campeonato de la Segunda División local (2000-01) en la Categoría Infantil. 2 Campeonatos de la Liga local (1998-99 y 2002-03) y 1 Subcampeonato Gallego (1998-99) en Categoría Alevín de Fútbol-11. 3 Campeonatos de Liga local (1994-95, 97-98 y 2001-02) y 3 Mini Teresa Berrera (1998-99, 2001-02 y 02-03) en la Categoría Alevín de Fútbol-7. 5 Campeonatos de Liga local (1995-96, 96-97, 97-98 y 2 en la 2000-01) y 2 Mini Teresa Herrera (1996-97 y 2000-01) en la categoría Benjamín.

La Junta directiva ha asumido el proyecto de mimar a todas sus categorías, aunque haciendo hincapié en su propia cantera, y de relanzar el club, tanto deportiva como socialmente. Este dato se refleja con los datos del número de jugadores que pertenecen al club y cuya cifra sobre pasa los 250 jugadores federados.

**Patrocinadores:**

- Deputación de A Coruña
- Abanca
- Universidade de A Coruña
- LedMon Marketing y Multimedia
- Galicia Saludable
- Deporte Galego
- Xunta de Galicia
- Cervecería O´Sampaio

### **2.4.1 Análisis del público objetivo**

Nuestro público objetivo es la población que se encuentra en una media de edad de entre 25 y 60 años, con o sin hijos, con una renta media-alta, con formación y que no sean profesionales del bricolaje. Además tiene que creer que las tareas de bricolaje son un instrumento de ocio y no una tarea aburrida o desagradable.

ES difícil demostrar que el público al que va dirigida esta estrategia publicitaria de patrocinio tenga un cierto nivel adquisitivo, pero si se puede asegurar que el área de influencia que se va a ejercer va a ser muy amplia y por lo tanto seremos capaces de absorberlos con esta maniobra.

El perfil de los bricoladores españoles se caracteriza por:

- Son bricoladores ocasionales.
- Tienen una cierta dificultad económica para independizarse y comprar vivienda.
- Bastante desconocimiento técnico de las tareas de bricolaje.
- Usan internet como fuente de información para realizar las tareas.
- Aprecian su tiempo libre.
- Sólo el 16% ha pagado totalmente su vivienda.
- Recurren a los profesionales (Price is nice, but time is prime)
- Prefiere la tienda más próxima a desplazarse para comprar.

## 2.4.2 Impacto geográfico

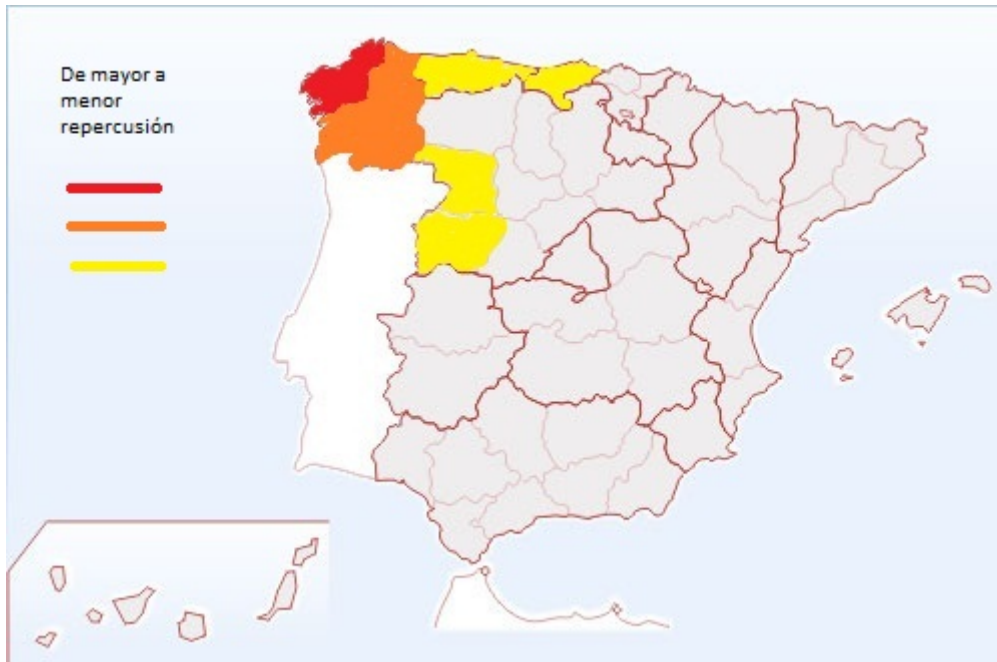


Figura. 15/ Mapa impacto geográfico. Elaboración propia

### REPERCUSION

El Victoria Club de Fútbol cuenta con dos equipos de “biberones” (menos de seis años), cuatro equipos pre benjamines, cinco equipos benjamines, cuatro alevines, tres infantiles, dos cadetes, y dos juveniles; además del primer equipo y de las categorías de fútbol femenino, que tienen un equipo en la Segunda División Nacional. Esto quiere decir que si patrocinamos a este club, nuestra marca estaría presente en aproximadamente 300 camisetas, o lo que es lo mismo 27 equipos que estarían representando nuestra empresa tanto a nivel local, como autonómico e incluso a nivel nacional.

El Victoria Club de Fútbol es un equipo que cada fin de semana juega en multitud de campos de toda la comunidad autónoma.

Además de jugar todas las ligas a nivel local en la localidad de A Coruña, también participan en las siguientes ligas:

- Prebenjamín A: Primera Autonómica Comarcal Grupo I.
- Benjamín A: Primera Autonómica Comarcal Grupo I.
- Alevín C: 2ª Fase Liga Movistar Segunda Alevín Comarcal.
- Alevín A: Alevines VI Torneo F-11 Conservas Calvo Grupo Norte.

- Infantil A: Liga Gallega Infantil Zona Norte.
- Cadete A: División de Honor.
- Juvenil B: Liga Gallega Norte.
- Juvenil A: Liga Nacional.
- Femenino A: Segunda División Nacional, Grupo I.
- Primer equipo: Primera Autonómica Grupo I.

Cabe señalar que el Juvenil A, ha ascendido para la temporada 2015-2016 a la División de Honor Juvenil, lo que significa que tendría que desplazarse a jugar, a sitios como Gijón o Santander entre otros, por lo tanto el impacto geográfico ya no sólo sería autonómico sino que también alcanzaría las comunidades autónomas de Asturias y Cantabria.

También el equipo femenino que juega en la Segunda División Nacional disputa sus partidos fuera de los límites de nuestra comunidad autónoma, ya que tiene que jugar en sitios como Zamora, Salamanca, Gijón, Oviedo, etc.

En definitiva, el mayor impacto geográfico se produce en la localidad de A Coruña, ya que es donde mayor número de partidos disputa el Victoria durante toda la temporada. Pero sus mejores representantes, es decir, sus mejores equipos, los que más gente atraen a los campos de fútbol a ver disputar sus partidos, juegan sus partidos tanto en toda la comunidad autónoma de Galicia, como en Asturias, Cantabria e incluso Castilla y León.

### **2.4.3 Coste (retorno en términos tangibles e intangibles)**

El coste de patrocinar a un club como el Victoria Club de Fútbol sería importante ya que dispone de multitud de equipos en su amplia cantera de jugadores. Por lo tanto habría diferentes presupuestos dependiendo a los equipos que se quisieran patrocinar. Cabe señalar que los contratos de patrocinio con el Victoria han de ser de mínimo dos años de duración.

A continuación en la siguiente tabla expongo los posibles presupuestos de patrocinar a las diferentes categorías:

<b>EQUIPOS</b>	<b>INCIDENCIA</b>	<b>COSTE</b> <b>(dos temporadas)</b>
27 Equipos (máx)	Galicia, Asturias, Cantabria y Castilla y León	30.000 €
Equipos de Fútbol 8 (14 equipos)	Galicia	7.000 €
Equipos femeninos (4 equipos)	Galicia, Asturias, Cantabria y Castilla y León	3.000 €

Tabla. 9/ Presupuesto patrocinio Victoria. Elaboración propia a partir de datos facilitados por el Victoria Club de Fútbol.

Una vez asumido este coste, nuestra empresa espera recibir un retorno tanto en términos tangibles como intangibles.

Obviamente asumimos este gasto con la certeza de que nuestras ventas aumenten debido a la publicidad que generaría nuestra marca, ese sería nuestro principal objetivo de este patrocinio, aunque no el único.

Los beneficios intangibles que nos reportaría este patrocinio serían muchos, como por ejemplo:

- *Que se asocie nuestra marca a unos valores familiares:*

Uno de nuestros objetivos de Bro-K, es que a nuestra tienda venga a comprar toda la familia, no sólo el padre o la madre, es decir, que vengan todos los miembros de la familia y que así se aprovechen de nuestros cursos de formación, que son uno de los pilares fundamentales de nuestro modelo de negocio.

- *Que relacionen nuestra marca con el trabajo en equipo:*

Vincular valores que se dan en un deporte como el fútbol a nuestra actividad de bricolaje es otro de nuestros objetivos. Realizar las tareas de bricolaje conjuntamente, que no sea solo cosa de una persona de la casa sino que todas colaboren.

- *Conectar nuestra actividad como ocio:*

Es decir, que las tareas de bricolaje no se conviertan en un tema pesado y aburrido sino que sea algo de lo que toda la familia pueda disfrutar trabajando y

colaborando en cosas tan sencillas como puede ser montar una estantería o pintar una pared de una habitación.

También pienso que dar apoyo a un equipo femenino daría valor a nuestra marca, ya que sobre todo en deportes como el fútbol, los patrocinadores se olvidan un poco de las chicas dado que no tienen tanta repercusión mediática.

Existen varias ventajas fiscales para las donaciones. El patrocinio deportivo tiene también ventajas para la economía de la pyme. En 2014, entró en vigor la última de ellas: el programa *España compete*, impulsado por la Asociación de Deportistas, el Consejo Superior de Deportes y la CEOE. Recogido en la Ley de Presupuestos Generales del Estado, permite una deducción directa de hasta un 40% de la cantidad aportada (con un máximo de 50.000 euros) en la cuota del Impuesto de Sociedades. Un 95% de la donación va directamente al deportista o evento patrocinado.

Las aportaciones a entidades sin fines lucrativos (clubes deportivos de utilidad pública, comité olímpico, paralímpico y federaciones) permiten desgravarse un 35% en el IS, con un límite del 10% de la base liquidable del período impositivo.



## 2.4.4 Visualización y notoriedad de la marca



Figura. 16/ Afición del Victoria Fuente: <http://victoriacf.com/>

Cada fin de semana el Victoria Club de Fútbol disputa sus partidos en casi todos los campos de A Coruña. Cada equipo de cada categoría del Victoria lo representan 16 niños, es decir, aproximadamente se pueden ver sobre 100 camisetas sólo durante la jornada matutina del sábado en unas instalaciones como las de La Torre. Teniendo en cuenta que esto se repite tanto como por la mañana como por la tarde en las diferentes instalaciones deportivas de A Coruña el impacto y la visualización de la marca Bro-K es muy importante.

Estos son todos los campos donde el Victoria disputa sus partidos, sólo en la localidad de A Coruña:

- Ciudad deportiva de La Torre.
- Campo municipal de A Leyma.
- Instalaciones deportivas de Elviña.
- Campo municipal de A Zapateira.
- Campo municipal de Meicende.
- Campo municipal Arsenio Iglesias Pardo
- Campo municipal Rodrigo García Vizoso

Estos campos e instalaciones abarcan toda la superficie de la ciudad, por lo tanto el impacto no sólo estaría referido a una zona sino que abarcaría toda la localidad. Además como comenté previamente el Victoria Club de Fútbol disputa sus partidos por toda la comunidad autónoma y también, aunque en menor medida por Asturias, Cantabria y Castilla y León.

Además de esta publicidad que se daría en los partidos de fútbol, nuestra marca también aparecería en medios convencionales como el periódico o la televisión.

La cuestión de la prensa, sería el caso concreto del periódico deportivo “DXT Deporte Campeón”, en el que a diario publican noticias deportivas de nivel local donde suelen aparecer noticias y fotografías del club al que patrocinaríamos. Éste periódico es el primer diario deportivo de Galicia y se vende en toda la comunidad autónoma, tiene vida desde el año 1995 y su visualización es bastante notable sobre todo en la provincia de A Coruña.

Aunque no es el único donde suele aparecer mencionado en club, periódicos como:

- “La Voz de Galicia” (576.000 lectores diarios); (1.166.000 audiencia online mensual)
- “El Correo Gallego” (62.000 lectores diarios)
- “La Opinión” (35.000 lectores diarios)
- “El Ideal Gallego” (17.000 lectores diarios)

Suelen nombrar en sus noticias deportivas de ámbito local al Victoria Club de Fútbol.

Además de aparecer en prensa, el Victoria ha aparecido en diversas ocasiones por la televisión autonómica, ya que retransmiten torneos internacionales de categorías inferiores en los que a menudo suele participar este club. Como es el caso del Torneo Internacional de Lalín o el Torneo de Arousa, ambos fueron retransmitidos por la Televisión de Galicia y tuvieron una gran repercusión mediática.

También es necesario nombrar a las redes sociales. El club tiene tanto página oficial de “Facebook”, como cuenta de “Twitter” con más de 1.100 y 1400 seguidores respectivamente. Además cuenta con su propia página web <http://victoriacf.com/>.

## 2.5 Diseño definitivo de la camiseta

### Parte frontal



**Parte trasera**



Figura 17. Diseño final camisetas.

## 3. Análisis autocrítico

Para comenzar con esta parte del trabajo, me gustaría mencionar cuáles fueron mis verdaderas motivaciones para realizar este MBA.

La primera y más fundamental, no es otra que la de continuar con mis estudios de tipo económico-empresarial que había comenzado con la Diplomatura de Ciencias Empresariales y su correspondiente adaptación al Grado. Mi intención era simplemente no conformarme con estos dos títulos ya que a la hora del aspecto curricular es bueno diferenciarse del resto con la posibilidad de hacer un Máster y más concretamente un MBA.

En este MBA he adquirido conocimientos generales de las distintas partes de una empresa, y he asumido una visión global y estratégica de la misma. Además he aprendido que en la gestión empresarial es fundamental tener habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos.

Este Máster me ha servido para mejorar mi aptitud comunicativa, ya que no sólo mediante las presentaciones, sino por el formato de las clases, en las que se te obliga a participar tanto en las decisiones de tu equipo de trabajo, como en las diferentes materias en las que tienes que plantearle tus problemas y las posibles soluciones a los profesores. Además he reforzado mi capacidad crítica gracias a las discusiones de nuestro grupo a la hora de tomar decisiones en la empresa.

Algo que me parece que debo señalar, son las clases prácticas de Excel, que se dieron en el primer cuatrimestre. He reforzado con creces mi nivel de trabajo en lo hoja de Excel, algo que me parece básica para alguien que ha realizado estudios empresariales.

### 3.1 Trabajo en equipo

Me gustaría destacar sobre todo lo que he aprendido en este máster mi capacidad de trabajar en equipo. Hemos sido un grupo que desde el principio nos hemos compenetrado muy bien, siempre dividiendo las tareas en partes iguales y apoyándonos cuando era necesario en tareas más complicadas que uno por sí sólo no podía resolver.

He de señalar algo que me parece muy importante y es que siempre hemos estado unidos, nunca ha habido ni un tono más alto que otro, en nuestro grupo ha reinado la cordialidad y el respeto. Hemos sabido asumir las dificultades que nos presentaban con tolerancia y sin perder nunca la calma. Más allá del trabajo individual de cada uno o del trabajo grupal, lo que me llevo de este equipo es la buena fe de cada uno de los integrantes y el respeto que nos hemos tenido siempre. Además, nuestro grupo ha sido un ejemplo en asistencia, apenas hemos faltado a clase, y cuando lo hemos hecho ha sido en casos excepcionales y siempre con previo aviso.

También hemos sido en ejemplo en cuanto a comportamiento, en nuestro grupo siempre ha reinado el buen ambiente y no ha habido ni el más mínimo amago de problema entre nosotros con lo cual a la hora de realizar las tareas todo era mucho más fácil.

Las decisiones siempre se han tomado consensuadamente, todas las opiniones eran estudiadas y nos quedábamos con la más valorada por el grupo. Obviamente ha habido discrepancias a la hora de realizar alguna tarea pero siempre se ha resuelto de la manera más democrática posible.

Por lo tanto, una de las tareas fundamentales de este MBA que es aprender a trabajar en grupo pienso que la hemos adquirido y con creces, simplemente porque sé que cuando acabe este MBA además de llevarme el título, lo que me voy a llevar es a cuatro amigos.

### **3.2. Qué he aportado**

Creo que hemos tenido suerte en el sentido de que todos los miembros del grupo proveníamos de carreras similares y nuestros conocimientos sobre las distintas materias eran parecidos. Por eso pienso que esto nos ha servido para poder compenetrarnos mejor ya que nuestros objetivos han sido desde el principio bastante similares.

Por encima de los estudios, conocimiento y competencias, pienso que he aportado buen ambiente al grupo, mi actitud ha sido buena, he intentado hacer las tareas con pasión y alegría para tratar de que se contagiara al grupo y así poder trabajar mejor, siempre he estado disponible para realizar cualquier tipo de labor que se me encomendara y además he ayudado en la realización de varias tareas gracias a contactos que nos han servido para facilitarnos el trabajo.

En las asignaturas que creo que he aportado más, han sido las de Marketing y Análisis del Entorno, quizás porque han sido de las que más interesantes me han parecido.

Quizás ha habido algunas asignaturas donde he tenido menos intervención como por ejemplo Dirección Financiera, situación que fue cambiando a medida que pasaron las semanas en gran parte gracias a la ayuda de mis compañeros de grupo.

### **3.3. Dificultades**

Una de las grandes dificultades que encontré y que no creía tener es la de hablar en público. En las primeras semanas nuestro tutor nos pidió hacer una presentación de un tema a elegir. Una vez expuesta yo pensaba que me había salido bien, pero en cuanto el tutor comenzó a enunciar los diferentes errores que había tenido, me di cuenta de lo mucho que tenía que mejorar.

Esta situación la he ido mejorando durante mi estancia en el MBA, realizando diversas presentaciones y también interviniendo en clase. Sin duda esa es una de las cosas positivas que me llevo, el formato de las clases da pie a que todo el mundo participe en las discusiones y todos estemos más involucrados en los temas que se tratan en clase.

Aunque sin lugar a dudas, la mayor dificultad que nos encontramos, ha sido la de definir el modelo de negocio que queríamos abordar.

En primer lugar por el desconocimiento que todos teníamos del sector en el que nos tocó trabajar. No sabíamos donde poder encontrar ese nicho de mercado que nos pudiese hacer competentes a la hora de combatir contra las otras empresas del sector. Tras varios vaivenes como la idea de crear una tienda específica para mujeres, el plan de la impresora 3D, etc. Decidimos tomar cartas en el asunto y nos dedicamos a visitar las tiendas de nuestros competidores con el objetivo de analizarlas y poner en común todo lo observado para poder encontrar esa oportunidad de mercado.

Nuestra experiencia en las tiendas fue muy gratificante, hicimos un cuestionario y nos dedicamos a preguntar esas dudas a los responsables de las tiendas. El trato fue mejor en algunas que otras pero el experimento resultó ser útil ya que dimos encontrado el factor diferenciador.

La segunda gran dificultad que se nos presentó fue la de encontrar el lugar adecuado para establecer nuestra tienda, principalmente porque al principio no sabíamos como

presentarnos, si de una forma seria conforme queríamos montar una empresa “de verdad”, o realmente como alumnos de un MBA.

Como teníamos claro que nuestra tienda debía estar en un centro comercial, nuestras opciones eran escasas. Conseguimos concertar una cita con el responsable del Centro Comercial de “Los Rosales”, aunque nunca se dio ya que días más tarde y tras debatirlo con nuestro profesor de “Análisis del Entorno” decidimos que no era el lugar adecuado.

Otro de los Centros Comerciales con los que contactamos fue “Parque Oleiros”, nos comunicamos vía telefónica, ellos nos pidieron un Plan de Negocio, a los pocos días se lo enviamos y gracias a ello recibimos toda la información que necesitábamos respecto a esa localización.

Nuestro grupo tuvo claro que nuestra localización debía ser en “Marineda City”, ahí llegó nuestro principal problema. En Octubre que empezamos a contactar con la responsables de allí para ver la disponibilidad de las tiendas. Su primera respuesta fue que debíamos esperar por lo menos dos semanas para que nos dijese que tiendas había disponibles. Esa respuesta nunca llegó. Siguieron pasando las semanas e incluso nos fuimos turnando para dejar los datos todos los miembros del grupo para poder recibir esa información, pero nada, nunca hubo respuesta. Un día decidimos acercarnos a las oficinas que tienen en el Centro Comercial para hablar directamente con el encargado, pero la respuesta siguió siendo negativa.

Decidimos cambiar nuestra estrategia y dado que ya ni siquiera nos decía que locales estaban vacíos, pensamos en medir la superficie de uno que creíamos que nos podía interesar haciendo la escala mediante la imagen de la superficie del local en los paneles de información del Centro Comercial. Una vez tenido el dato de la superficie, solo nos faltaba saber a cuanto estaba el metro cuadrado, dato que conseguimos preguntando en algún local en los que fueron tan amables de decirnos el precio del alquiler mensual.



### **3.4. “El trabajo de campo”**

A principio de curso nuestro tutor nos advirtió de que nuestro trabajo no se iba a quedar solo en las horas lectivas de clase, sino que íbamos a tener que pisar mucha “calle” para poder hacer un bue proyecto de empresa.

Además de lo ya mencionado anteriormente como las visitas a la competencia, dedicamos muchas mañanas a acercarnos hasta entidades financieras en busca de “préstamos”. Nos presentamos en el Banco Santander, Banco Popular, ING Direct, BBVA...

Al final resultó ser en Abanca donde además de recibir un trato excelente por parte de la encargada de ese área en la sede central, encontramos el préstamo que se adecuaba a nuestras necesidades como empresa.

Respecto a la elección del nombre hicimos varias encuestas tanto en las redes sociales, como en clase y sobre todo en nuestro círculo cercano de amistades. Las encuestas fueron varias, una fue para el nombre de la compañía, otra para el slogan y la última para el logo de la empresa. Nos quedó pendiente hacer un “Focus Group” que no pudimos realizar por incompatibilidad de horarios.

También tuvimos que hacer consultas en entidades financieras sobre las ofertas que tenían para el pago con tarjeta.

Para tratar con los proveedores creamos un correo corporativo y nos dedicamos sobre todo a contactar con ellos vía telefónica. Con alguno incluso quedamos personalmente para hablar sobre determinadas ofertas.

### **3.5. Taller de directivos**

Algo que me pareció muy enriquecedor fue la “obligación” de tener una reunión de directivos cada semana. Esto te obligaba a hacer un repaso semanal de todo lo trabajado, resumirlo y entenderlo para poder explicárselo al tutor. Con todo ello pienso que se adquiere una gran capacidad de síntesis, conocimientos de todas las asignaturas, ya que a pesar de que en algunas materias la influencia de cada uno era distinta, las reuniones te obligaban a saber de todas por si el tutor te pedía que le comentases las novedades. También adquieres capacidad crítica, ya que siempre antes de las reuniones con el tutor, decidíamos que temas íbamos a tratar y como se

lo íbamos a explicar. Esto trajo consigo muchas discusiones que te obligaban a dar tu punto de vista sobre todo lo que íbamos a comentar. Estos talleres me han servido para mejorar mi capacidad comunicativa y argumentativa.

En definitiva, esta hora y media semanal, era un poco la prueba de cada semana, recuerdo los nervios que teníamos en las primeras clases con el tutor, lo alerta que nos obligaba a estar, la “caña” que nos metía, en realidad nos hizo espabilar mucho y también coger mucha confianza en nosotros mismos.

Sin duda me llevo muchos consejos: sugerencias para hacer presentaciones; el valor de leer la prensa económica; recomendaciones para hacer un currículo; la importancia del inglés; la trascendencia de saber quién era el ponente de cada charla y el estudio previo de la compañía en donde trabajaba; llevar las tareas semanales bien “masticadas”, sabías que como no estuviese todo bien detallado, él iba a saber sacarle puntilla a todo; tomar las decisiones en base a opiniones contrastas y no sólo con una lluvia ideas

### **3.6. Juego de empresa**

Juego de empresa me aportó principalmente una visión global de la empresa, la importancia de cada una de las áreas de la misma y la consideración que hay que tener para tomar cada decisión.

Además creo que esta asignatura genera en los grupos cierto clima de competitividad que es necesario para que nadie quiera estar por debajo y cada uno pueda demostrar lo que vale.

Personalmente he de reconocer que el primer cuatrimestre fue de las materias que más se me atragantó, pero pasado el tiempo se ha convertido en una de mis favoritas y cada vez he estado más inmerso en la toma de decisiones en el grupo. Pienso que fue muy importante tener ese período de prueba de decisiones, ello nos permitió no volver a cometer errores pasados y así poder alcanzar un buen resultado.

Como opinión personal pienso que esta materia resultaría más provechosa si se dividieran un poco más los grupos. Esto haría ponerse a las pilas a todo el mundo y que todos estuviésemos más o menos a un mismo nivel respecto a los conocimientos de la asignatura.

### **3.7. Qué me aportó y a qué me obligó hacer el TFM**

Fundamentalmente lo que me ha aportado hacer este TFM, es a poner a prueba mi capacidad de síntesis, ya que has de resumir el trabajo de todo un año en un máximo de 70 hojas es una tarea muy complicada debido a la densidad del contenido de todas las materias.

Obviamente también te hace profundizar en una de las materias que más te gusta y buscar un punto en común entre ella y tu empresa para poder desarrollar un caso. Esta parte ha sido de las más gratificantes ya que es algo más subjetivo y donde puedes poner ideas de tu propia “cosecha”.

### **3.8. Cosas que cambiaría**

De haber un segundo curso del MBA me gustaría que cada grupo pudiese elegir la empresa-caso que le tocaría tratar. El hecho de que existan unas empresas-caso determinadas en mi opinión le quita un poco de creatividad al Máster, aunque también entiendo que es necesario dado que la experiencia de los tutores en esos casos es muy amplia.

El formato del máster para mí está bien, quizás alargaría hasta el segundo cuatrimestre asignaturas como Dirección Financiera y Análisis del Entorno, las cuales me parecieron muy interesante, y creo que hubiese sido provechoso continuar profundizando en ellas.

También me hubiese gustado dado la importancia que le han dado tanto los profesores como todos los ponentes, al tema del idioma, una asignatura en inglés

### **3.9. Ponencias**

En mi opinión las conferencias impartidas en este Máster son uno de los aspectos más positivos que me llevo. Tener la posibilidad que profesionales de varias áreas nos cuenten sus propias experiencias es algo que me ha resultado muy gratificante y me ha servido para nutrirme de multitud de consejos. A continuación enunciaré las que en mi opinión me parecieron más interesantes:

- D. Miguel Bello y D. Vicente Bello. SECOT. **“Integración del estudiante en el mundo laboral”**: En esta charla nos dieron varias recomendaciones de nivel curricular y también tuvimos la oportunidad de practicar tanto entrevistas individuales como de grupo. Además me gustaría resaltar que tanto Miguel Bello, como Vicente se ofrecieron para concertar una cita con ellos en el caso de que la necesitásemos. En mi caso particular, contacté personalmente con Miguel una mañana y me ayudo a redactar un nuevo currículum y me dieron varios consejos sobre conductas de debía adoptar en una entrevista de trabajo.
- D. Alberto Torrón. Todotaladros.com. **“Una experiencia de creación de una empresa de venta por Internet”**: Básicamente lo que Alberto Torrón nos quiso transmitir en esta conferencia es el concepto de que puedes crear tu propio negocio a partir de una simple idea y que puede funcionar sea cuales sean los medios de los que dispongas. Un socio y él engendraron una firma que trabaja con países de todo el mundo desde un garaje situado en Sada, partiendo de la sencilla idea de vender kits de taladros para profesionales.
- D. Miguel Barroso Rodilla. Deloitte. **“Consultoría de Empresa Familiar”**: De lo que me quedo de esta ponencia, es la importancia que hay que darle a cada cliente, tenga la magnitud que tenga. Esta persona contaba que él seguía teniendo relación con todos los clientes estuvieran o no manteniendo negocios juntos. Es importante no perder la relación con los clientes con los que trates porque nunca sabes cuándo te van a volver a ser necesarios, y también es necesario conocerlo personalmente, saber sobre sus gustos, su situación familiar, etc....

En definitiva, de estas ponencias además de todos los consejos que he podido sacar a nivel profesional, me gustaría aludir la gran capacidad de presentación y síntesis que han tenido todos los ponentes que han pasado por este Máster y la buena actitud y disponibilidad que han mostrado.

También me gustaría mencionar lo mucho que me aportó conocer de primera mano dos de las grandes empresas de nuestra comunidad como son “Reganosa” e “Inditex”. Nos acogieron con total naturalidad, nos dejaron conocer todos los entresijos de ambas entidades y nos dieron la posibilidad de hacerle cualquier tipo de pregunta relacionada con la visita.

# Conclusiones

La primera parte de este trabajo me ha proporcionado una perspectiva general de la empresa-caso que se me ha asignado y además ha servido para mejorar mi capacidad de síntesis ya que resumir el trabajo de todo un curso en unas cuantas páginas es una tarea muy complicada.

Asimismo la tarea de la parte específica le ha dado un toque creativo al MBA. Me ha permitido indagar en una de las materias que más interesantes me han parecido y he podido relacionar un caso de mi propia cosecha con la empresa que se me ha encomendado.

Me ha parecido muy interesante la realización de la tercera fracción de este TFM, ya que en ella se le posibilita al alumno autoevaluarse en los cometidos que ha tenido que trabajar y además tiene la posibilidad de añadir sugerencias y posibles cambios para futuros cursos.

En conclusión, he de decir que el máster ha cumplido las expectativas esperadas con creces. Sin duda esta formación, permite observar y analizar el funcionamiento interno de la empresa, ofreciendo una visión global de cada uno de los aspectos importantes del mundo que la rodea, tanto del marco legal, como económico-financiero y permite obtener capacidades y aptitudes suficientes para cada uno de los módulos impartidos.

# Bibliografía

España (1982). Ley 1/1982, de 5 de mayo, de protección civil del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y la propia imagen. Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/1982/05/14/pdfs/A12546-12548.pdf>

España (1984). Ley 26/1984, de 19 de julio, General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios. Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/1984/07/24/pdfs/A21686-21691.pdf>

España (1986). Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1986-10499>

España (1988). Ley 34/1988 de 11 de noviembre, General de Publicidad. Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/1988/11/15/pdfs/A32464-32467.pdf>

España (1991). Ley 33/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal. Recuperado de <http://www.boe.es/boe/días/1991/01/11/pdfs/A00959-00962.pdf>

Fundación Kirołgi. (2000). Guía práctica para elaborar contratos de patrocinio. Cuadernos Kirołgi nº1. Recuperado de <http://www.kirolgi.org/adminkirolgi/documentos/kirolgicuaterno4cas.pdf>

Infoadex. (2014). Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2014. Recuperado de [http://www.infoadex.es/resumen\\_estudio\\_2014.pdf](http://www.infoadex.es/resumen_estudio_2014.pdf)

Instituto Cerdá, (2007) El comercio de Ferretería y Bricolaje en España. Recuperado de [http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/ObjetivosConclusiones\\_2007.pdf](http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/ObjetivosConclusiones_2007.pdf)

Latorre, J. (2006). El contrato de patrocinio publicitario, su regulación y la visión de derechos de personalidad. Recuperado de [http://www.iusport.es/dossier/patrocinio/j\\_latorre\\_patrocinio.htm](http://www.iusport.es/dossier/patrocinio/j_latorre_patrocinio.htm)

Leroy Merlin, (2010) Los españoles ante el bricolaje y el acondicionamiento del hogar.

Reinares, L y Calvo, S. (1999). Gestión de la comunicación comercial. Madrid: Mc Graw Hill.

Santesmases Mestre, M. (2012). Marketing conceptos y estrategias, 6ª ed. Madrid: Pirámide.

Uriel. E y Manzano, J. (2005). Análisis multivariante aplicado. Aplicaciones al marketing, investigación de mercados, economía, dirección de empresas y turismo. Madrid: Thomson.