



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES.**

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2019/2020

TRABAJO FIN DE GRADO

***TOMA DE DECISIONES Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA
DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL ÁREA/DEPARTAMENTO DE
MARKETING, DE LA EMPRESA "MONTORO", EN EL MERCADO
"COPRO20"***

Autora: Carmen Barbero Saavedra,

Tutor: Juan María Muñoz Tomás

Fecha: 2/05/2020

Índice General

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Introducción | 1 |
| | Capítulo I: <i>Empresa Montoro</i> | 1 |
| 2 | Descripción de la empresa | 1 |
| 3 | Descripción del mercado | 4 |
| 4 | Misión, visión y valores | 5 |
| 4.1 | Misión..... | 5 |
| 4.2 | Visión..... | 5 |
| 4.3 | Valores..... | 5 |
| 4.4 | Responsabilidad social corporativa..... | 6 |
| 5 | Estructura funcional de la empresa y sinergias | 7 |
| 5.1 | Dirección General..... | 9 |
| 5.2 | Finanzas..... | 9 |
| 5.3 | Compras..... | 10 |
| 5.4 | Producción..... | 11 |
| 5.5 | Recursos Humanos..... | 11 |
| 5.6 | Marketing..... | 12 |
| 6 | Cartera de productos | 12 |
| 6.1 | Bicicleta estática..... | 12 |
| 6.2 | Multiestación..... | 15 |
| 6.3 | Cinta de correr..... | 16 |
| 6.4 | Bicicleta elíptica..... | 18 |
| | Capítulo II: Presentación del área de responsabilidad | 19 |
| 7 | Introducción al departamento de Marketing..... | 19 |
| 7.1 | Objetivos del informe..... | 20 |
| 8 | Concepto de Marketing..... | 21 |
| 8.1 | Actividades de Investigación | 21 |
| 8.2 | Actividades de planificación y control..... | 22 |
| 8.3 | Actividades de ejecución..... | 23 |
| 8.4 | Ciclo del Marketing..... | 23 |
| 9 | Estructura y funcionamiento del área de Marketing..... | 24 |
| 9.1 | Producto..... | 26 |
| 9.2 | Precio | 27 |
| 9.3 | Punto de venta | 28 |
| 9.4 | Promoción | 28 |

| | | |
|------|---|----|
| 10 | Objetivos generales del área de Marketing | 29 |
| 11 | Indicadores de la medición del resultado del área..... | 30 |
| 12 | Relaciones con diferentes áreas e interdependencia..... | 30 |
| | Capítulo III: Análisis de las decisiones tomadas | 31 |
| 13 | Introducción al desarrollo de la actuación del área de Marketing..... | 31 |
| 14 | Objetivos SMART | 32 |
| 15 | Estrategias empleadas | 34 |
| 15.1 | Planificación de Medios..... | 34 |
| 15.2 | Producto | 35 |
| 15.3 | Precio y Distribución..... | 37 |
| 16 | Resultado y consecuencia de las decisiones tomadas..... | 43 |
| 16.1 | Producto | 43 |
| 16.2 | Precio | 44 |
| 16.3 | Planificación de medios..... | 47 |
| 16.4 | Distribución..... | 48 |
| 17 | Conclusiones | 49 |
| 18 | Anexo: Infografía..... | 51 |
| 19 | Bibliografía | 52 |

Índice de Ilustraciones

| | | |
|----------------|--|---|
| Ilustración 1: | Mapa logístico de España..... | 3 |
| Ilustración 2: | Plano detalle del mapa logístico | 3 |
| Ilustración 3: | Logo de la empresa | 4 |

Índice de Gráficos

| | | |
|------------|--|----|
| Gráfico 1: | Relación entre el índice de obesidad y los años..... | 2 |
| Gráfico 2: | Organigrama | 7 |
| Gráfico 3: | Unidades Vendidas..... | 39 |
| Gráfico 4: | Cuota de mercado por productos | 41 |
| Gráfico 5: | Evolución del Beneficio Neto | 42 |
| Gráfico 6: | Control de calidad | 44 |
| Gráfico 7: | Bicicleta estática. Coste y Precio..... | 45 |
| Gráfico 8: | Bicicleta elíptica. Coste y Precio..... | 46 |
| Gráfico 9: | Cobertura de medios | 47 |

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por darme la oportunidad de formarme. A mis profesores, que han hecho de la experiencia en la Universidad la más completa posible, consiguiendo que cada día sea un reto del que aprender. A mis compañeros, los directores de la empresa *Montoro*, que han hecho de las circunstancias excepcionales una minucia más. A Carlos, por estar presente siempre. A Juan María Muñoz, por, a pesar de la situación en la que nos encontramos, poner todos su esfuerzo y dedicación.

RESUMEN

Tras haber participado en una simulación en la que se ponía al alumno al frente de una empresa de productos *fitness*, formando parte de un consejo de administración, como director del departamento de Marketing, el presente documento tratará de reflejar y analizar las actuaciones que se llevaron a cabo.

Centrándose en un primer lugar en la presentación de la empresa y la definición del mercado en el que se compete, la presentación de los productos que comercializa, el método de la definición de los objetivos y su grado de consecución, el desarrollo de las estrategias que se siguieron, además de analizar las ventajas y desventajas de los resultados obtenidos.

Se utilizarán los datos extraídos del simulador para dar una visión completa y certera de la situación de la empresa a lo largo de todo el tiempo que duró la actividad de la misma, apoyándose en ellos para poder justificar de forma honesta la situación final de la organización.

Palabras clave: Marketing, marketing-mix, producto, precio, promoción, distribución.

ABSTRACT

After participate in a business simulation in which the student had to manage a company that sells fitness equipment, being part of the chief of directors as Marketing Director this document will reproduce the analysis of the actions done by the student.

This document will focus in the presentation of the company and to defining the market share in which the company is operating. In addition the document will present the products that the organization offers to the costumers. Furthermore it will reveal the process of achieving the objectives established and the strategies that make them possible. Finally it will examine the advantages and disadvantages of the results obtained.

For that simulation data will be used in order to show the most accurate vision of the company situation during all the years that the company operates.

Key Words: Marketing, marketing-mix, product, price, promotion, place.

1 Introducción

Con el presente documento, se procederá a presentar la empresa *Montoro* desde una perspectiva general, así como ofrecer la información acerca de sus productos y su presencia en el mercado. Posteriormente se presentará la estructura del departamento de Marketing para analizar la actuación y los resultados obtenidos después del periodo en el que la encargada del departamento ha estado a la cabeza del mismo.

El informe pretende ser un fiel reflejo de la actuación que se ha llevado a cabo en el simulador *Gestionet*. Este ha ofrecido diferentes oportunidades que han hecho posible actuar en un mercado como si de la vida real se tratase, conociendo y asumiendo que hay importantes diferencias entre la realidad y las posibilidades que nos ofrece el simulador. Si bien se asume que hay considerables diferencias entre una empresa real y *Montoro*, como parte de un simulador, es cierto que se ha dado un acercamiento veraz a las decisiones que se toman desde la dirección de una empresa, y más concretamente, desde el área de marketing.

Por tanto, la finalidad del escrito es asumir los éxitos y los errores, aprendiendo especialmente de estos últimos, para acabar llegando a una serie de conclusiones que resultarán enriquecedoras para el documento y, a su vez, la visión empresarial del alumno, haciendo así que sea aún más consciente de la realidad que envuelve el mundo de la empresa y las decisiones que en él se han de tomar estando al frente del departamento con la consecuente responsabilidad.

Capítulo I: Empresa Montoro

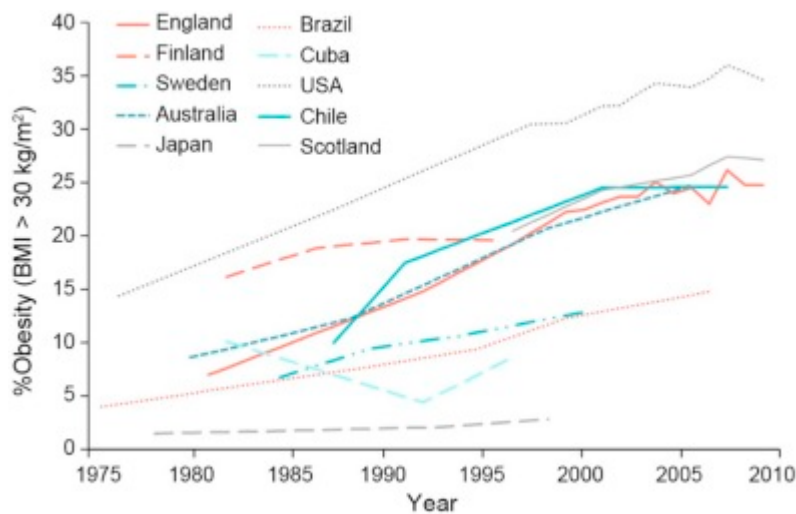
2 Descripción de la empresa

La empresa *Montoro* es una firma de material y máquinas de ejercicio para actividades de fitness, ya sean de cardio (como la cinta de correr) o de musculación (como la multiestación).

La empresa, con sede en la localidad homónima, busca satisfacer la preocupación por el estado de salud de las personas hoy día. Las consecuencias que afectan de forma negativa a la salud por la falta de ejercicio están más presentes hoy que en el pasado, sobre todo en los países occidentales. Entre estas afecciones se encuentra, por ejemplo, la obesidad. Para muchos países, la obesidad es una condición que se cobra una cantidad de vidas imposible de ignorar. De hecho, el “Journal of Sport

and Health Science” muestra en un artículo sobre la relación entre la actividad física y el ejercicio y el control del peso y la obesidad la siguiente gráfica.

Gráfico 1: Relación entre el índice de obesidad y los años



Fuente: Journal of Sport And Health Science

Queda demostrado, por tanto, cómo la obesidad es una afección con una tendencia al alza. Esto genera una mayor preocupación en la sociedad, que busca productos más saludables, algo que lleva sucediendo en Europa desde hace décadas (Leeflang & van Raaij, 1995). Es de ahí de donde procede el interés de la empresa cordobesa por el sector del fitness y la actividad física en general. El aumento de condiciones negativas para la salud relacionadas con la falta de ejercicio y el mayor consumo de productos saludables en occidente indican un mercado creciente de material y maquinaria de ejercicio físico.

La firma comenzó su actividad en enero de 2019, creada con la colaboración de estos estudiantes de la Universidad Loyola, que pusieron en conjunto su experiencia en las diversas áreas de la empresa para atender a este mercado en auge. El objetivo partió de cubrir las necesidades del mercado hasta el momento presente, en el que la empresa apuesta por la inversión en innovación para lograr ofrecer los productos más actualizados posibles respecto a las nuevas tecnologías.

El lugar escogido fue la localidad de *Montoro*, debido a que se trata de un nudo logístico en la región del Alto Guadalquivir, con frecuente paso de vehículos de transporte de mercancías que facilitaría la distribución, sin necesidad de requerir un gasto elevado de instalación como el que requeriría la ciudad de Córdoba.

Ilustración 1: Mapa logístico de España



Fuente: Huellas, una red de publicaciones sobre vivienda y sector inmobiliario.

Ilustración 2: Plano detalle del mapa logístico



Fuente: Idealista

Además, Andalucía ha demostrado un mayor desarrollo tecnológico, lo que hace de este entorno el adecuado para desarrollar una empresa basada en la innovación.

El logo de la empresa se realizó por el equipo de Marketing interno, aplicando la herramienta de diseño "Paint 3D", con el apoyo de profesionales ajenos y la aprobación de todo el equipo de dirección. Este presenta de forma sencilla la famosa torre de la localidad cordobesa del mismo nombre en un tono naranja, similar al color de la misma bajo el sol, con una figura azul en actitud dinámica para representar la actividad física. Todo ello sobre un fondo blanco y con las letras *Montoro Fitness Equipment* en el mismo tono de azul debajo, usando la fuente "magneto".

Ilustración 3: Logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

3 Descripción del mercado

El mercado lo forman las empresas que satisfacen una misma necesidad para un mismo grupo de clientes aplicando diferentes tecnologías (Guerras y Navas, 2016). La empresa *Montoro* actúa en el amplio mercado del ejercicio y el fitness en Europa. Más concretamente, compete en dos sub-mercados, el de la musculación (con el producto multiestación) y el del ejercicio cardiovascular (con sus productos bicicleta estática, bicicleta elíptica y cinta de correr).

El primer sub-mercado mencionado, el relacionado con las actividades de musculación, consta de trece competidores directos que comercializan el mismo producto, la multiestación, pero hay que considerar que este tipo de ejercicio físico puede trabajarse con otro tipo de maquinaria. La multiestación puede ser sustituida por máquinas más específicas, no obstante esta cuenta con la ventaja de cubrir más ejercicios. Por tanto, mientras que las máquinas específicas suelen tener a gimnasios por clientes, que se centran en buscar diversidad de máquinas de ejercicios específicos para sus usuarios inscritos, la multiestación busca tanto a gimnasios como a clientes finales que quieren tener un pequeño gimnasio personal.

Por otro lado, el mercado del ejercicio cardiovascular cuenta con once competidores que comercializan con los mismos productos que *Montoro*. La necesidad que cubren estos productos es la del ejercicio cardiovascular de interior (dirigido a aumentar las pulsaciones del corazón, en un entorno de poco espacio, no considerando por tanto el que se hace al aire libre). Al igual que con la multiestación, el producto es apto

tanto para gimnasios como para personas que buscan el ejercicio doméstico y así mejorar su condición física y su salud.

Montoro se centra en una estrategia de negocio de márgenes sobre ventas (Molina, 2014), ofreciendo productos innovadores y de calidad para grupos concretos de clientes y a un precio elevado, acorde con la inversión en innovación que realiza la empresa. Esto situará a la empresa en una posición adelantada respecto a otros competidores con productos de competencia de costes, considerando que en las regiones occidentales no hay un efecto muy llamativo al subir los precios, por tratarse de países desarrollados y, teniendo en cuenta, la preferencia de estos por bienes de mayor calidad o calidad intermedia antes que productos más baratos.

4 Misión, visión y valores

Desde la empresa *Montoro* se consideran la misión, visión y valores como conceptos imprescindibles para que se establezca una cultura corporativa, algo esencial para que la empresa tenga una forma de ver y servir al entorno determinada que haga de guía de actuación de la compañía en el presente y en el futuro. La cultura corporativa es el “conjunto de creencias, prácticas, valores y normas que contribuyen a la identificación e implicación del personal con la organización y sus objetivos” (Martos Calpena, Junio de 2009). Es por ello que resulta tan sumamente importante la plasmación de tales puntos a la hora de presentar la empresa pues, sin ellos, no se establece un hilo conductor que dirija la organización hacia el éxito.

4.1 Misión.

Ofrecer los recursos más innovadores y punteros para los amantes de la vida fitness.

4.2 Visión.

Revolucionar el concepto del mundo del deporte innovando y desarrollando productos que faciliten la pasión por un estilo de vida activo y saludable.

4.3 Valores.

- Fuerte compromiso con la innovación invirtiendo constantemente en I+D+i.
- Lealtad a la sociedad y a los valores de la misma.
- Apuesta por un bienestar social, para lo que se contrata a las empresas más comprometidas con la sociedad.
- Buscar la integración de los empleados en la organización.

- Evitar la contratación temporal, apostando así por el empleo a largo plazo, para dar la máxima estabilidad y seguridad posibles a los empleados.
- Promoción de los empleados, para lo que se realiza una formación continua que los cualifique correctamente.
- Preocupación por el medio ambiente, por lo que se trabaja con empresas sostenibles y conscientes de la importancia de cuidar del medio que ocupa.
- Ofrecer la mayor calidad posible en los productos y distribución de los mismos sin dañar al medio ambiente.

En definitiva, en *Montoro* se es consciente del mundo y del entorno en el que desarrolla la actividad económica, por lo cual se busca ser lo menos invasivo posible con el medio ambiente, persiguiendo un mayor bien para la sociedad. Todo ello se encuentra reflejado en la visión, la misión y los valores de la empresa.

4.4 Responsabilidad social corporativa.

Montoro es una empresa comprometida con el entorno externo y con el interno. Sigue rigurosamente unos criterios éticos que avalan sus actuaciones. Desarrolla reglamentos y acuerdos con los distintos grupos de interés para asegurar el bienestar global. Con objeto de proporcionar una imagen fiel del patrimonio de la empresa, *Montoro* se somete a auditorías de calidad realizadas por auditores externos e independientes.

La compañía adecua sus criterios de sostenibilidad conforme a la Agenda 2030, los denominados Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS son 17 objetivos que se componen por 169 metas enfocadas a poner soluciones a los problemas sociales, económicos y medioambientales. (Organización de las Naciones Unidas). Desde *Montoro* se trabaja teniendo presente primordialmente 4 de los 17 objetivos y llevándolos a la práctica día a día.

La empresa se preocupa por cumplir el objetivo 7 que se centra en energías renovables, es así como se procura en la medida de lo posible el empleo de estas energías en los procesos de producción. Además este está relacionado directamente con el objetivo 12, que se preocupa por la producción y el consumo responsable. No dejando atrás el objetivo 8, que intercede por el empleo digno. Finalmente, la empresa se preocupa también por el 9 que va destinado a mejorar el desarrollo industrial y a fomentar la innovación.

Es por ello que *Montoro* busca minorar el impacto de huella de carbono ajustando los contratos con proveedores que produzcan escasos residuos y apoya que éstos se encuentren en el ámbito europeo para reducir los gastos de distribución.

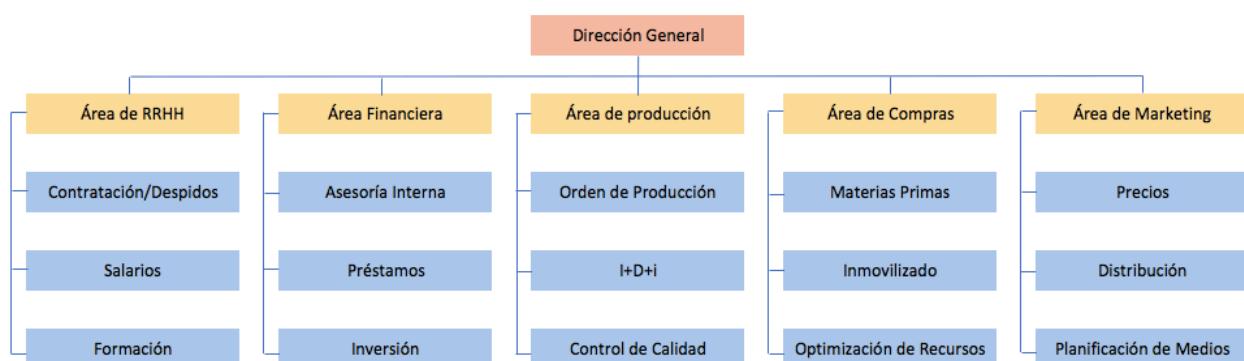
Dentro de la organización se apuesta por la contratación a largo plazo de los trabajadores frente a la contratación temporal para otorgarles estabilidad. Buscando así que las condiciones salariales mejoren a medida que avanzan los períodos con incrementos en la remuneración que repercutan positivamente en su día a día. La organización revisa constantemente su política de prevención de riesgos laborales para minimizar los mismos y garantizar la seguridad de cada empleado.

5 Estructura funcional de la empresa y sinergias

La empresa, como la mayoría de las existentes en el entorno actual, se constituye en forma de red, donde todos los departamentos tienen influencia entre ellos.

En primer lugar, desde la Dirección General se fijan los objetivos y estrategias, para que los departamentos puedan ajustar sus acciones a las necesidades de las nuevas decisiones tomadas. El departamento actúa de forma eficiente, coordinando a los departamentos para alcanzar los objetivos de la mejor manera posible. Este área representa el principio de la actividad productiva, las instrucciones que se estipulan en él, dan lugar a todos los procesos y decisiones que ocurren en la empresa. La Dirección General se encarga también de limitar la cultura empresarial que sustenta la empresa y los valores que la guían.

Gráfico 2: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las relaciones interdepartamentales, Producción, gestionando cómo y qué se produce, y Compras, decidiendo proveedores y formas de pago, son los departamentos cuya actuación coordinada es clave para conseguir ser un negocio

líder en el mercado. Sin materias primas y maquinaria (sea aumentando turnos o comprando nueva) no se pueden crear los productos y por tanto la actividad productiva se vería completamente paralizada.

El área de Producción cuenta, además, con información imprescindible para los demás departamentos, como por ejemplo, las horas necesarias y disponibles de personal, crucial para la buena gestión del área de Recursos Humanos.

Con respecto al departamento de Compras, además de lo expuesto, depende directamente del departamento Financiero, ya que, las decisiones tomadas y el punto en el que se encuentre la empresa financieramente, afectan muy de cerca a las elecciones que haga el gerente de Compras. Si la empresa contase con problemas de liquidez, habría una alta probabilidad de que el importe de las mercancías adquiridas se abonase de manera aplazada. Las materias primas y maquinaria elegida deben de responder a los objetivos y las estrategias marcadas, no solo cuantitativa si no cualitativamente, para así crear el producto deseado.

Recursos Humanos, por su parte, es el departamento encargado de gestionar al personal en la empresa. Como principales áreas que afectan a su gestión se presenta sin duda alguna, producción, ya que las horas necesarias de personal dependerán de las decisiones y los objetivos en este área, así como la decisión o no de la empresa respecto a subcontratar. Por otro lado, el departamento Financiero es el que aporta los recursos económicos necesarios para llevar a cabo cualquier proceso que tenga que ver con los empleados.

El área de Marketing colabora directamente con la dirección general, puesto que se encarga de materializar la imagen del producto y de gestionar su venta, siendo de nuevo clave el departamento Financiero para el correcto funcionamiento de este área, ya que invertir en la planificación de medios, en distribución, y servicios es esencial para la comercialización del producto. A su vez, la gestión de precios del negocio es una actividad que, a parte de conformar la imagen del producto, trae consigo la obtención de rentabilidad, por lo que el departamento financiero depende del precio fijado por el área de Marketing.

El departamento Financiero se encarga de gestionar los recursos Financieros de la empresa, manteniendo relaciones estrechas con la mayoría de áreas de la misma. Es el que gestiona las finanzas para adquirir las materias primas, y maquinaria

(compras, como se ha mencionado anteriormente), financia procesos relacionados con Recursos Humanos (formar, despedir, aumentar salarios) y da el visto bueno a la financiación de campañas de publicidad del departamento de Marketing. Las decisiones tomadas en este departamento afectan a la rentabilidad de la empresa, lo que permite poder invertir más o menos en I+D+i y las diferentes áreas expuestas anteriormente.

5.1 Dirección General.

A cargo de la Dirección General de la empresa se encuentra Inmaculada Carpio, que está finalizando sus estudios de Administración y Dirección de Empresas y Derecho en la Universidad Loyola, con experiencia previa en Contabilidad y Administración de Ventas en la industria automovilística.

La Dirección General en *Montoro* se define como un departamento altamente descentralizado, donde la toma de decisiones y la responsabilidad reposa sobre el conjunto de los directivos de la empresa. Así, la Dirección General, más que como una autoridad jerárquica, se configura como un nexo de coordinación y equilibrio interdepartamental. Tiene un diseño orgánico, que permite la comunicación informal y las relaciones flexibles.

Las principales áreas controladas por la Dirección General son las estrategias corporativas y competitivas que definen a la empresa *Montoro* y los diversos objetivos que se establecen en cada periodo operativo. Así, *Montoro* se configura como una empresa muy diversificada a nivel de producto, optando por proporcionar al mercado una alta variedad de maquinaria deportiva, pero de baja internacionalización, centrándose en el mercado europeo por sus especiales características.

Con respecto a su cadena de valor, *Montoro* tiene un alto grado de integración vertical, puesto que se encarga de la producción de la totalidad de su oferta. Todos los productos que produce y distribuye la empresa se diferencian por su elevado grado de innovación.

5.2 Finanzas.

El departamento Financiero está dirigido por Miguel Luque, estudiante de cuarto curso de Administración y Dirección de Empresas, especializado en contabilidad y auditoría financiera, con experiencia en la Administración Pública.

En este departamento se encarga de las labores de tesorería y control. Como ya se ha mencionado, la empresa aplica un modelo de negocio de márgenes sobre ventas por lo que, como responsable del departamento Financiero, Miguel realiza una labor de análisis exhaustivo de los resultados de la empresa con el fin de controlar que el beneficio unitario se mantenga, y que la empresa siga atendiendo de manera correcta al segmento escogido, para lo que recurre a diferentes indicadores contables.

De la misma forma, considerando la estrategia basada en la innovación de la empresa, también deberá procurar cantidades de efectivo adecuadas para mantener dicha inversión. Finalmente, se realizan las previsiones contables con las que programar presupuestos certeros al resto de departamentos, a la vez que se negocian los préstamos necesarios y se invierte el excedente de efectivo en que incurra la empresa en instrumentos financieros que retornen rentabilidades a futuro.

5.3 Compras.

Como responsable del departamento de compras se posiciona Alicia Jáñez, estudiante de cuarto curso de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Loyola. Especialmente interesada en las relaciones comerciales internacionales, Alicia brinda a *Montoro* su experiencia en la gestión hotelera. Con su alto conocimiento en negociación y análisis interno, logra una administración eficaz y eficiente de los recursos.

A modo de simplificación, se distinguen dos sub-departamentos en el área. El primero, especializado en la compra de inmovilizado (maquinaria, en el caso de *Montoro*) y un segundo referido a la compra de materias primas. La metodología que se llevará a cabo comprende inicialmente una pronosticación de la demanda junto al área de Producción, fase en la que es crítica la evaluación de indicadores como la estacionalidad, el grado de expansión o declive del producto, o el stock. Tras esta etapa, se sucede la elección de los proveedores.

Montoro apuesta por productos de calidad alta, aparejados con elevados controles de calidad que permitan satisfacer la voluntad de ofrecer productos realmente innovadores. Además, busca evitar la generación masiva de residuos, así como la elección de proveedores europeos que, geográficamente faciliten la distribución. A la hora del pago, *Montoro* valora positivamente el pago al contado, pero dependiendo

de su situación de liquidez, se apoyará en un pago aplazado. Finalmente, se asistirá la labor de distribución de los productos junto al área de Producción y Marketing.

5.4 Producción.

La directora del departamento de Producción es Rosa Puerta, estudiante de la Universidad Loyola. Cursa el grado de Administración y Dirección de Empresas en su último año. La realización de las prácticas en una empresa logística, su motivación y entusiasmo emprendedor hace que la toma de decisiones de su ámbito sean lo más benévolas y favorecedoras posibles, buscando que no perjudique a otros departamentos ni al correcto funcionamiento de la empresa en su conjunto.

El departamento de Producción se encarga de convertir los input en output, es decir, de transformar la materia prima, adquirida por el departamento de Compras con la mejor calidad y a un precio medio, en productos finales; en este caso en multiestación, cinta de correr, bicicleta elíptica y bicicleta estática. Esta función se realiza con el objetivo de incurrir en los costes de manera eficiente, sin perjudicar a la política de innovación de la empresa, así como disminuir la sub-actividad. Se busca ajustar las “horas necesarias” para producir con las “horas disponibles”, de forma que la desviación sea siempre lo más cercana a cero.

5.5 Recursos Humanos.

El área que se encarga de las personas que componen la empresa, es decir, el departamento de Recursos Humanos, está dirigido por Celia Sánchez, estudiante del grado en Administración y Dirección de Empresas. El departamento tiene el objetivo de ser llevado de forma ética y sin provocar externalidades negativas innecesarias, teniendo en cuenta el bienestar de los trabajadores de la organización, recordando siempre que una empresa se debe a sus empleados.

Se persigue el objetivo de combinar los recursos y las capacidades de las personas para ejercer una gestión responsable socialmente a la par que rentable y eficiente para la empresa. Se pretende formar y contratar a trabajadores para adquirir una plantilla formada, en su mayoría, por empleados de alta cualificación, lo que trae como resultado un ahorro para la empresa y un clima laboral adecuado, donde los empleados estén motivados. El departamento se adapta a la empresa, proporcionando el personal necesario para obtener los objetivos de producción decididos por la Dirección General.

5.6 Marketing.

A la cabeza del departamento de Marketing se encuentra Carmen Barbero, que cursa sus estudios del doble grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho en la Universidad Loyola. Cuenta, además, con experiencia en la investigación de mercados centrándose en el análisis de nuevas tendencias, así como con una intensa experiencia en el Marketing adquirida por su participación en una empresa de la ciudad de Córdoba, lo que le otorga una visión real de la situación del mercado. Además su labor como coordinadora del Club de Debate de la universidad, le otorga la capacidad crítica necesaria para ver las oportunidades y afrontar con determinación las decisiones difíciles, aptitudes imprescindibles para formar parte de la gerencia de una empresa.

La dirección del departamento obedece a la tradicional estructura del Marketing-Mix, basada en Producto, Precio, Distribución y Promoción o, como se conoce en la empresa, Planificación de Medios. En lo que respecta al producto, se centra en ofrecer un servicio post-venta especializado, así como programar controles de calidad exhaustivos. En cuanto al precio, la dirección del área se dedica a fijarlo acorde al IPC, los costes que genera producir y comercializar, reflejando además en el mismo, la diferenciación en innovación. En lo referente a la distribución, se encarga de contratar una empresa de transporte que sea acorde con la imagen que la empresa busca ofrecer. Por último, en planificación de medios, se pretende promocionar los productos haciendo que la cobertura se la máxima posible para fomentar la venta entre los potenciales clientes.

6 Cartera de productos

Desde la empresa *Montoro* se gestiona una cartera de productos destinados al fitness, la musculación y la vida saludable en el mercado europeo, ofertando una gama de productos diversa y que destaca en el mercado por su calidad técnica e innovación.

6.1 Bicicleta estática.

La bicicleta estática es un aparato de ejercicio que permite perder peso, mejorar la forma física general y beneficiar la salud del usuario. Entre sus principales beneficios se encuentra, precisamente, la mejora del sistema cardiovascular, porque reduce la presión arterial y, por tanto, el riesgo de infarto, el fortalecimiento de la espalda,

porque el pedaleo permite la activación de los músculos de las vértebras dorsales, y la protección de las articulaciones, al realizarse un movimiento continuo, suave y sin impacto. Todos estos beneficios la convierten, además, en uno de las máquinas utilizadas en pacientes de fisioterapia, porque permite ejercitar músculos y articulaciones sin riesgos.

La principal característica que diferencia a la bicicleta estática de una bicicleta de paseo o de montaña es que incorpora un freno que utiliza el rozamiento regulable (que puede ser magnético – con imanes – o mecánico – donde el imán se controla por una consola eléctrica que proporciona más fluidez y control) para crear esfuerzo, así como una rueda pesada que suaviza el pedaleo y logra esa protección de las articulaciones de la que se hablaba antes.

Para lograr una diferenciación de la competencia, desde *Montoro* se realizan inversiones constantes en innovación y eficiencia, se llevan a cabo exhaustivos controles de calidad y una atención al cliente especializada.

La bicicleta estática no es uno de los productos estrella debido a las perspectivas de lento declive del mismo en el mercado europeo en el que se distribuye. Ello es resultado de factores como los comentados anteriormente, pues al tratarse de una de las máquinas de cardio más utilizadas tradicionalmente, buena parte de la población ya cuenta con este tipo de aparato y el mercado no puede seguir creciendo.

Sin embargo, la razón principal es que, en la última década, el Spinning se ha convertido en el ejercicio de moda para la pérdida de peso y la tonificación. Sus efectos son muy similares a los alcanzados con la bicicleta estática, puesto que se trabaja el tren inferior, piernas y glúteos, pero se diferencia de esta en que es una actividad dirigida por un monitor – de forma presencial u online – y alterna intervalos de más intensidad con periodos de recuperación. Con la bicicleta estática, por su parte, se sigue un ritmo regular. Pese a lo que pueda parecer, la bicicleta estática no es apta para practicar spinning, puesto que la bicicleta de spinning tiene una rueda de inercia y transmisión de correas con piñón fijo, mientras que en la bicicleta estática los pedales conectan directamente con la rueda. Esta nueva moda ha llevado a la sustitución de muchas bicicletas estáticas por bicicletas de ciclo indoor, de manera que la demanda de las mismas decrece año a año.

Pese a ello, desde *Montoro* se sigue trabajando en mejorar constantemente este producto, utilizando para ello materia prima de calidad y buscando innovar en los procesos, ofreciendo así un producto diferente y especial.

Por otra parte, el producto tiene una estacionalidad muy marcada en el mercado europeo, siendo un producto escasamente consumido durante la temporada invernal y disparándose en gran medida la demanda en los meses de verano. Tras una serie de exhaustivos estudios de mercado, analizando con especial detalle su demografía y sus hábitos deportivos y de tiempo libre, se ha podido concluir que los principales factores explicativos de esta marcada estacionalidad se deben al calor propio de estos meses estivales y el deseo de tonificarse y mejorar el aspecto físico para las vacaciones. La mayor parte de la población consumidora de bicicletas estáticas obedece a un perfil trabajador, cuyos horarios les impiden practicar deporte al aire libre en las horas de menor temperatura de la mañana, mientras que por la noche la oscuridad imposibilita circular en bicicleta por la peligrosidad. En las horas centrales del día, las altas temperaturas hacen imposible practicar deporte fuera de casa. Además, precisamente por este deseo de perder peso, parte de los consumidores prefieren practicar deporte desde casa por pudor, con la comodidad del climatizador y la televisión.

Con respecto a la competencia, se conoce que son once las empresas que compiten en el mercado europeo de la bicicleta estática, lo que lo convierte en uno de los más concurridos del sector. Ello provoca que las cuotas de mercado no sean especialmente altas, sobre todo para una empresa como *Montoro* que se caracteriza por tener un precio por encima de la media debido a su constante y elevada inversión en I+D+i.

De cualquier manera, y pese a todos los factores antes comentados que convierten a la bicicleta estática en un artículo complicado, es uno de los productos que *Montoro* ha comercializado tradicionalmente, antes de llevar a cabo las recientes inversiones en diversificación, por lo que, por su experiencia en el mercado, conoce la evolución de este y puede establecer con seguridad los objetivos de ventas, de manera que no se produzcan desfases de inventario que puedan poner en peligro la seguridad financiera, representando, así, un producto que estabiliza y asegura un nivel mínimo de ventas.

6.2 Multiestación.

Cada vez son más las personas motivadas por cuidar su salud y hacer del deporte un pasatiempo. De hecho, en Europa se facturó, en 2017, 26.600 millones de euros en lo que respecta a negocios fitness.

La multiestación es una de las máquinas deportivas más completas, imprescindibles y mejor valoradas por este sector. Esto es debido a los diversos y variados ejercicios físicos que se pueden realizar en ella para fortalecer y definir múltiples músculos del cuerpo como los bíceps, el trapecio, deltoides, dorsales, el pecho y los pectorales, espalda, piernas, abdomen, hombros, tríceps o glúteos entre otros. Los compradores potenciales son tanto gimnasios como particulares para cultivar su cuerpo, ya que debido a su disminuido tamaño y diversas funciones la hacen perfecta para cualquier usuario.

El objetivo de los multi-gimnasios es ofrecer multitud de ejercicios para entrenar de forma eficaz todos y cada uno de los músculos del cuerpo, potenciando así la fuerza y tonificación.

El hecho de no ser una máquina para la realización de cardio la convierte en perfecta para cualquier época del año, ya que no hay opción de sustituirla por ningún deporte al aire libre. Es cierto, sin embargo, que sus ventas están en lento declive y esto es debido a que cada vez las personas buscan hacer ejercicio fuera de casa o realizar deportes en equipo y pasan de querer lucir un cuerpo musculado a, simplemente, preocuparse por su salud.

La multiestación ofrece una polea alta o barra curvada lo cual permite entrenar los tríceps, hombros y la espalda, y una polea baja para trabajar tanto la parte superior del cuerpo como la inferior, es decir, bíceps, tríceps, trapecios, deltoides, dorsales, piernas y glúteos, con ejercicios como el levantamiento de piernas, movimientos de flexión y extensión de piernas. “Batterfly” para entrenar los pectorales y el pecho. Pupitre para bíceps, “press” de banca para fortalecer hombros, deltoides y pectorales. Un soporte para barra olímpica con 3 alturas, una torre de tracción, banco de pesas para practicar sentadillas, barra de apoyo para flexiones y para realizar dominadas, “dips” y levantamiento de piernas.

La fidelidad del cliente para *Montoro* es primordial, por ello se trata de un aparato de musculación sólido, firme y seguro. Las barras de acero en forma de T proporcionan

mayor garantía y confianza. Además, la multiestación evita acciones peligrosas debido a que posee movimientos guiados, proporcionando seguridad a la hora de entrenar incluso ante movimientos fortuitos. Los asientos de material EVA son acolchados, lo que asegura una realización confortable de los ejercicios. Igualmente son muy resistentes e impermeables para no canalizar el sudor. El respaldo y asiento es ajustable al igual que el peso deseado. Todo esto lo convierte en ideal para entrenamientos musculares versátiles.

Se emplean materiales de primera calidad, contando con materia prima procedente de Alemania, el país con más ingresos procedentes de este sector en Europa. Su precio es medio y aparte de tener buen prestigio en cuanto a calidad, los residuos que generan son mínimos.

Además, el precio de las máquinas necesarias para la fabricación y ensamblado de la multiestación es relativamente alto, debido a que, para *Montoro* es de vital importancia la responsabilidad medioambiental, buscando que el consumo de agua y energía sea muy reducido.

6.3 Cinta de correr.

Las cintas de correr son instrumentos que potencian el ejercicio cardiovascular. Su método es intuitivo, permitiendo a los usuarios correr sin necesidad de cambiar de espacio. Correr en un mismo punto sobre una superficie que se mueve puede aportar numerosas ventajas para un entrenamiento aeróbico medible y eficiente. La monitorización de las distancias, el peso, la presión arterial y el ritmo cardíaco ofrece la posibilidad de ampliar su uso a personas que deban controlar el grado de esfuerzo que pueden soportar y determinar el momento idóneo para parar el ejercicio. Estas aportaciones de valor lo diferencian de la actividad de correr en el exterior.

La tendencia del “running” ha crecido exponencialmente en estos últimos años y es por ello por lo que se ha incrementado el interés y la compra de este tipo de máquinas. Tanto gimnasios como particulares han optado por las cintas de correr como su producto preferido, puesto que permite esta práctica a pesar de la mala climatología. Gracias a su alta funcionalidad y sencillo manejo, su uso se ha expandido sobremanera y se trata de un producto en expansión a escala mundial. Esta es la razón por la que *Montoro* ha decidido diversificarse y apostar por este producto en su cartera de productos en Europa. Desde la perspectiva de la matriz

BCG es el producto estrella de la compañía, al estar el mercado en crecimiento y tener una alta cuota de participación en él. Es por ello que *Montoro* invierte en altos controles de calidad y atención al cliente especializada.

La estrategia de innovación continua y la utilización de materia prima de calidad en cintas de correr, permitirá dotar a los productos de una gran ventaja competitiva difícilmente repetible. Calidad e innovación se mezclarán en un producto revolucionario cuya estacionalidad varía escasamente. Su periodo más álgido es el verano, momento en el cual el cuidado y la tonificación del cuerpo aumenta por la exposición al sol y las vacaciones, como se ha expresado anteriormente. No obstante, presenta menos fluctuaciones que productos como la bicicleta estática ya que la cinta de correr es ampliamente utilizada y recomendada para la temporada invernal, dada la facilidad y expansión de su uso entre los adeptos a esta moda.

Los puntos a favor de las cintas de correr son diversos. Es un deporte de impacto que fortalece los huesos y a su vez regenera la masa muscular. Es muy recomendable para personas con voluntad de perder peso, entre otras razones, porque reduce el riesgo de contraer enfermedades como la obesidad, la diabetes de tipo II, los altos niveles de colesterol o los problemas de corazón.

También mejora el sistema cardiorrespiratorio puesto que al controlar la respiración se adquiere resistencia. Otras tendencias, como el yoga, comparten este tipo de prácticas, aportando amplios beneficios tanto físicos como mentales, al ayudar a combatir el riesgo de ansiedad y estrés con la segregación de endorfinas.

Existen dos modalidades de cinta de correr, la manual y la motorizada. *Montoro* ha optado por la modalidad motorizada que permite una mayor gama de posibilidades. Gracias a un motor instalado, el usuario puede graduar su ángulo de inclinación óptimo entre los 0° hasta los 35° y seleccionará la velocidad a la que desee correr.

En cuanto a la amortiguación, *Montoro* opta por la innovación ajustando el sistema de acolchado activo de alta tecnología que recubre siete zonas para la protección de las articulaciones de la tensión generada al correr. Además, estas cintas poseen un innovador método de lubricación automático que favorece el mantenimiento de la máquina y reduce su desgaste. A su vez, consta de portavasos integrados y mangos de medición de las constantes vitales, y su pantalla monitor Wifi permite disfrutar del contenido multimedia, desde vídeos interactivos de coaching a series o películas.

Unos altavoces integrados a ambos lados del monitor aportan una sonoridad natural para el oído y la luminosidad azul de la pantalla reduce el desgaste ocular.

Actualmente, el mercado muestra la presencia de ocho empresas que apuestan por la cinta de correr en Europa. El precio de estas es alto con respecto a la media, pero se justifica en los esfuerzos en I+D+i que está realizando la compañía para ofrecer el producto más innovador y actualizado del mercado. Además, los costes de comercialización son elevados ya que *Montoro* ha decidido invertir en publicidad y Marketing de forma intensiva para dar a conocer el producto.

Por estas razones, *Montoro* optó por diversificar su cartera de productos e incluyó las cintas de correr. Debido a la incertidumbre que presenta no conocer la evolución histórica de este producto, *Montoro* recurrirá a estudios de previsión de demanda y analizará la estacionalidad de cada período. A pesar de ello, y debido a su grado de expansión en el mercado, *Montoro* considera este producto estrella como esencial en su desarrollo como empresa y dedicará constantes esfuerzos en mantener su consistencia y posición en el mercado.

6.4 Bicicleta elíptica.

La bicicleta elíptica es una máquina deportiva que consta de unos reposapiés sobre los que el usuario simula andar recreando el movimiento ejercido al montar en bicicleta. Difiere de la bicicleta estándar en que esta máquina de fitness está diseñada sin sillín por lo que la persona tiene que permanecer de pie. Este hecho le confiere numerosas ventajas ya que beneficia la amortiguación y evita posibles dolores en las articulaciones y en la espalda.

Algunos de los beneficios que se reflejan en la salud de los practicantes son la mejora de la resistencia y el sistema cardiovascular. Se reduce el riesgo de padecer enfermedades de corazón, así como algunas patologías oncológicas. Se fortalecen los sistemas óseos y muscular reforzando la seguridad frente a dolores en las articulaciones más sufridas al entrenar en bicicletas estándar puesto que la columna ósea se encuentra en su posición más adecuada y no requiere ser forzada.

La bicicleta elíptica se adapta al individuo y respeta el ritmo que éste decida llevar. Es ideal para prevenir sobrepeso y para personas que deban controlar su ejercicio por razones físicas como pueden ser las lesiones. El deporte aeróbico que ofrece es

muy sencillo de practicar ya que se basa en movimientos cíclicos que la persona puede readaptar sin preocuparse por los impactos que se ocasionarían al correr.

La máquina dispone de una pantalla táctil que mide desde constantes vitales como la frecuencia cardíaca a variables flexibles a determinar como la velocidad o el tiempo de ejercicio planeado. Esta faceta se añade a las ventajas de realizar ejercicio con este tipo de aparato en vez de optar por hacer bicicleta en el exterior.

Esta máquina permite la práctica de diversas técnicas deportivas como el “Fartlek” que aumenta la resistencia en las carreras a gran velocidad. Alternando los ritmos de intensidad en distintas series, el usuario podrá entrenar para alcanzar un nivel de rapidez óptimo para su objetivo. La gran ventaja de esta técnica es la ausencia de descansos entre los intervalos de las series que derivará en una capacidad de recuperación más rápida. También es una buena opción implementarlo como actividad en las sesiones de “Core Training” puesto que se entrenan diferentes áreas del cuerpo. Concretamente, utilizando la bicicleta elíptica se fortalecerían los brazos, los hombros, los glúteos, los pectorales y los cuádriceps. Estos últimos se trabajarían en mayor medida ya que los músculos de las piernas estarían en constante movimiento y éste es más efectivo que al correr o al hacer bicicleta estática.

Montoro ha optado por seleccionar este nuevo producto debido a todos los beneficios mencionados anteriormente y porque lo considera una inversión muy positiva para ofrecer a sus clientes una amplia variedad en su cartera de productos. Estos dispositivos están en expansión en el mercado mundial, específicamente con datos muy favorables en Europa por lo que constituirán una fuerza de ventas importante para la organización. En cuanto a la estacionalidad, esta sigue el mismo comportamiento que la bicicleta estática, puesto que el modelo de ejercicio es similar. No obstante, presenta una menor oscilación en el periodo bajo que puede atribuirse a la novedad del producto y su grado de expansión en el mercado.

Capítulo II: Presentación del área de responsabilidad

7 Introducción al departamento de Marketing

Una vez presentada la empresa y los productos, se procederá a exponer una información certera acerca del área de Marketing de *Montoro*, así como definir y concretar el funcionamiento y la estructura del departamento, para lo que

hablaremos del marketing estratégico y cómo este afecta a la forma en la que la empresa interacciona con el entorno; así como la toma de decisiones y el control de las mismas, además de la definición de las relaciones del área con el resto de departamentos de la empresa; todo ello con la finalidad aclarar y exponer los entresijos que supone la dirección del departamento conforme a la estrategia común de la organización.

7.1 Objetivos del informe

En la actualidad, en el mundo global que nos envuelve, las empresas compiten unas contra otras con la finalidad de alcanzar más ventas, lo que repercute en una mayor cifra de negocios, para así mantener su sitio en un mercado sobresaturado y conseguir que la vida de la empresa sea más larga. ¿Cómo se puede conseguir esto?, es decir, ¿cómo se puede lograr que la empresa prolongue la duración de su actividad comercial encontrándose en un entorno altamente competitivo con numerosas organizaciones que ofrecen productos similares? ¿qué es lo que hace que la organización en cuestión se distinga del resto y así hacerse con una clientela que prefiera su producto y no otro a la hora de la compra?

La respuesta a todas estas preguntas es el Marketing, esta área es una de las principales en la dirección en la organización, de tal manera que diseña la estrategia a seguir para la mejora de la eficiencia en las ventas de la empresa. Gracias a esta práctica generalizada del uso del Marketing, se busca que la organización proyecte una imagen; esta visión que se da del producto y de la marca, y por ende de la empresa, es percibida por los potenciales compradores, de tal forma que, si esta es lo suficientemente favorecedora o acorde a las necesidades del cliente, la empresa consigue que sus productos sean más atractivos a los compradores y así será más probable que aumenten las ventas.

La realidad es que esta situación se ve condicionada por los recursos de la empresa, ya que no todas las organizaciones presentes en un mercado tienen los mismos medios ni las mismas posibilidades de adquirirlos; esto se debe a que son consecuencia de las propias actuaciones previas que determinan el desarrollo de la organización, estos hechos repercuten en el medio en el que se mueve, afectando así al resto de empresas competidoras que lo forman. Este poder depende de la capacidad de la organización de lograr tal influencia, que viene dada por el tamaño

de la empresa y la capacidad de modificar el entorno. Es por ello que las desigualdades entre las entidades suponen una repercusión en la consecución del éxito, si bien este triunfo puede ser alcanzado, independientemente del tamaño de la organización, es más plausible que un mayor nivel de recursos permita atraer a más beneficios que podrán seguir siendo invertidos para la mejora del desarrollo de la empresa y sus productos.

La optimización de la situación de la empresa se puede conseguir con una mayor inversión en Marketing, que posibilita, con una gestión eficiente, una mayor visibilidad y una creciente presencia del producto en el mercado, aún así, se ha de atender al hecho de que, en la realidad, no existe un mercado en competencia perfecta en el que las empresas competidoras se encuentren en las mismas condiciones, por lo tanto, esta situación de desigualdad hace necesario el empleo del Marketing como herramienta para, así, conseguir una mejor imagen del producto.

Es por ello que se pretende analizar la situación de la empresa *Montoro* en un mercado en el que, a priori, todas y cada una de las empresas que compiten son idénticas en recursos, por lo que podríamos llamarlo un mercado de competencia perfecta, sin embargo, esta situación se va modificando conforme el tiempo y los semestres pasan de tal manera que cada una de las organizaciones que se encuentran en el mercado COPRO20, tras cuatro años de gestión por parte de sus directivos, son altamente diferenciables debido a las diferentes decisiones tomadas, conformando así un mercado rico y con entidades desiguales, cada una de ellas con sus peculiaridades que hacen el mercado más complejo y difícil de predecir.

8 Concepto de Marketing

A continuación y para conocer las acciones llevadas a cabo se expondrá el significado del concepto "Marketing". Tal noción engloba un amplia gama de acciones y actuaciones que se podrían simplificar y dividir en tres ámbitos: investigación, planificación y control y, finalmente, ejecución. A continuación se definirán los diferentes tipos de actividades con la finalidad de comprender qué tipos de labores se refieren a cada una de las etapas que se plantean por Santos.

8.1 Actividades de Investigación

"En las actividades de investigación se reúnen todas aquellas acciones que tienen como propósito conocer mejor los diferentes elementos que conforman la estructura

global de un mercado: consumidores (...), las estructuras de distribuciones, las actividades de comunicación (...), las estrategias y planes de adoptados por la empresa (...). Todas ellas se integran en lo que se denomina como investigación de marketing” (Santos, 1991, p. 4). Por tanto, se puede extraer que los procesos para la obtención de información acerca del entorno en el que se encuentra la empresa son actividades de investigación. Este tipo de labores son determinantes para que la empresa pueda proceder de la manera más acertada acorde con las peculiaridades de todos y cada uno de los agentes con los que ha de tratar para el desarrollo de su actividad principal; pues, una vez recogida la información, se podrá diseñar un plan de marketing estratégico para poder conseguir los objetivos planteados.

8.2 Actividades de planificación y control

En lo referente a las actividades de planificación y control, se puede encontrar que su finalidad principal es “en primer lugar, definir los objetivos que debe tratar de alcanzar, caso por caso, la empresa y, en segundo lugar, descubrir las formas más eficaces y eficientes para alcanzar esos objetivos” (Santos, 1991, p. 4), es decir, busca definir los objetivos hacia los que se dirigirá la empresa su actuación y, además, buscará la eficacia y eficiencia para la consecución de dichas metas; esto implica que pretenderá alcanzarlos de una manera certera, mientras que, a su vez, pretende conseguirlos con el mayor aprovechamiento de los recursos de los que dispone.

A su vez, se ha de tener en cuenta que estos dos puntos anteriormente expuestos se centran en, según Santos (1991, p.4), “conocer las estrategias; y, finalmente, establecer los mecanismos que permitan verificar que efectivamente las estrategias están permitiendo el logro de los objetivos o, en caso contrario, disponer de criterios sólidos para introducir las medidas correctivas pertinentes”. De ello se extrae que no solamente es importante tener una estrategia bien definida para conseguir los objetivos, que será crucial a la hora de definir la ruta de actuación, si no que, además, es de extrema relevancia la creación de una serie de medidas correctivas bajo unos criterios para así poder proceder, en caso de que la estrategia no fuera lo acertada que debiera, para la corrección del objetivo planteado, mejorando así el desempeño de esta función en concreto que corre a cargo del departamento de Marketing. Es igual de importante modificar los objetivos de ser fallidos, que conseguir alcanzarlos.

8.3 Actividades de ejecución

Finalmente, en lo que implica a las actividades de ejecución, se ha de decir que “constituyen la <<materialización>> de las estrategias que tienen como propósito incidir, positiva o negativamente, en los mercados con el fin de lograr una reacción en sus integrantes que le permita a la empresa alcanzar, mantener o disminuir la participación de mercado de sus productos o servicios” (Santos, 1991, p. 5). Con esta afirmación, se entiende que, en esta fase, se pretende hacer real, “materializar” tal cual indica Santos, las estrategias diseñadas en las fases previas, para así, alcanzar las metas propuestas, no sin influir y modificar en cierta medida el mercado, que es quien ha de reaccionar a tal estrategia para aumentar las compras a la empresa en cuestión. En definitiva, es la plasmación de toda la teoría, buscada y aplicada en los pasos previos, al mercado en el que se encuentra la empresa, para así hacer realidad los objetivos marcados.

8.4 Ciclo del Marketing

Tal cual se ha indicado anteriormente, este tipo de actividades previamente definidas, obedecen a una sucesión lógica que permite definir el plan de actuación, es el denominado ciclo de la acción de marketing, que se podrá resumir de la manera que nos indica Santos (1991, p.5):

1. Actividades de investigación: este tipo de labores se centran en la obtención de información para tener un profundo conocimiento de las características del mercado en el que se desarrolla la actividad empresarial para poder, posteriormente, actuar en consecuencia a ello.
2. Objetivos: los cuales han de ser establecidos después de conocer los entresijos del mercado a través de la investigación precedente, puesto que es imprescindible conocer el entorno en el que se encuentra la empresa para, así, poder fijar objetivos reales que puedan ser alcanzados. De nada sirve plantear metas utópicas incapaces de ser logradas.
3. Estrategias: una vez que se han fijado los objetivos, es turno de establecer las estrategias adecuadas e idóneas para la conquista de los mismos.
4. Acciones: estando establecidas las estrategias dictadas, se han de materializar mediante una serie de acciones para que los objetivos puedan ser logrados.

5. Cambios: estas acciones conllevan una serie de alteraciones y cambios en el mercado en mayor o menor medida, en función de su efectividad. Estos cambios suponen una alteración del medio, lo que se acabará traduciendo en un nuevo entorno con nuevas características que estudiar, por lo que habrá que empezar el ciclo con la primera fase, la de investigación.

9 Estructura y funcionamiento del área de Marketing

Una vez que se ha determinado el concepto de Marketing, se podrá pasar a definir la estructura y el funcionamiento del área en cuestión, tanto desde un marco teórico como en la práctica de la empresa *Montoro*.

No se puede obviar que, para poder conocer de una forma adecuada la empresa, se ha de analizar la estructura de la misma y su funcionamiento, es así como se podrán comprender y explicar los resultados de la organización, pues es necesario conocer las razones que hay detrás de toda decisión y actuación. Por tanto, para poder discernir las causas del éxito de la empresa, es necesario entender las pautas bajo las que se desarrollan las actividades, y a su vez, la manera en la que se desempeñan cada una de las labores de los departamentos de la organización; centrándose en el departamento de o Marketing, con la finalidad de, así, comprender la estrategia y los resultados del área dentro del conjunto de la organización de la que forma parte.

Para analizar la estructura del área de Marketing, se ha de reseñar las diferentes técnicas que pueden inspirar y condicionar la forma en la que la empresa actúa e interacciona con el medio. En los últimos años se ha hablado de la dirección estratégica para así, poder hacer una mejor gestión de los recursos de los que dispone la empresa para la obtención de resultados óptimos.

La dirección estratégica es “el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control, persigue la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa al entorno en el que ésta opera, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización” (Marín Sánchez & Pérez Cabañero, 2007, p. 8). Este tipo de dirección, la estratégica, es bastante similar y trabaja en la misma línea del concepto de marketing anteriormente expuesto, pues, se centra en la investigación, es decir,

el análisis del medio en el que la empresa desarrolla su actividad, para la posterior planificación y organización para así, poder ejecutar dicho plan que se diseñe y posteriormente controlar y observar los resultados obtenidos con el proceso en cuestión.

Este nuevo método es mucho más efectivo y claro a la hora de enfrentarse al medio y poder adaptarse al mismo, puesto que incluye una fase de control que facilita saber la efectividad o adecuación de las medidas adoptadas conforme a los frutos de las acciones establecidas; y, de no ser convenientes ni conseguir las metas planteadas de la manera prefijada, poder así, modificar y ajustar las pautas para poder alcanzar tal objetivo planteado de la forma esperada.

Dentro del concepto de dirección estratégica, es de gran importancia el papel que juega el marketing, pues “constituye la primera línea de toma de contacto entre el entorno y la empresa. La función del marketing es la encargada de proporcionar información para, en función de ella, poder plantear y valorar diversas alternativas estratégicas. (...) Es el marketing estratégico el que obtiene información del entorno y pone en relieve las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa, así como su situación actual”. Es por eso que el marketing tiene un papel primordial a la hora de trazar la estrategia que la organización debe seguir, si bien esta es una forma de plantear la estructura a seguir por parte de la compañía, y por ende del área de marketing, cabe centrarse y destacar cómo este sistema se aplica, bajo un análisis más básico en la empresa *Montoro*.

En lo referente a la estructura en la que se organiza el área de la entidad en cuestión, se ha de indicar que el empleado en el departamento que se analiza es el tradicional Marketing-mix, que “constituye un instrumento de la acción de marketing” (Santos, 1991, p. 5), puesto que la investigación se realiza previamente a tal paso. Esta estructura se basa en cuatro elementos básicos que se corresponden con las funciones que se desempeñan en la empresa *Montoro* en el área de marketing; tales componentes del sistema son: producto, precio, punto de venta (también llamado distribución) y promoción (conocido también como planificación de medios). Estos cuatro puntos se refieren a las, muy conocidas, “4P” del marketing-mix. Estos campos se pasaran a estudiar a continuación bajo el modo de ejecución de las labores que el sistema empleado por el la organización permite hacer.

9.1 Producto

Para comenzar con el análisis de este componente se procederá a la exposición del significado del término. El producto es “todo elemento, tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en un mercado” (Santos, 1991, p. 9). Este componente del sistema que engloba el marketing-mix, resulta ser imprescindible y básico para que se sustente la relación empresa-cliente, pues sin artículo objeto de comercialización, la organización ni si quiera tendría razón de ser. Dentro de la definición de producto, nos habla de tangibles e intangibles, sin embargo, en la empresa *Montoro*, se comercializan productos para el desarrollo de actividades físicas tales como bicicleta estática, multiestación de servicio, cinta de correr y bicicleta elíptica, es decir, productos tangibles, dejando fuera los servicios, por lo tanto, cuando se haga alusión a “producto” se estará haciendo referencia a los productos tangibles con los que mercantiliza *Montoro*.

Se pueden distinguir dos objetivos primordiales que rigen este punto según (Santos, 1991, p. 10):

1º “Ser capaz de satisfacer eficazmente necesidades o deseos específicos de los consumidores o usuarios.

2º. Ser capaz de generar preferencia por parte de los consumidores o usuarios; es decir, que estos lo prefieran respecto a los productos competidores”

Si el producto no cumple con los objetivos estará destinado a fracasar. Se podrá mejorar la situación del mismo o hacer que se evite. La forma de actuar para lograr tales objetivos, bajo la estructura que se facilita en la empresa *Montoro* es la siguiente:

- Mediante el **control de calidad**: que implica una mayor calidad técnica gracias a controles sobre los productos, que requieren una mayor cantidad de horas de trabajadores.
- Mediante la **atención al cliente**: que permite tener una mejor imagen a los clientes haciéndoles llegar la tranquilidad de un servicio postventa en caso de que el producto requiera cualquier revisión o reposición.

9.2 Precio

El precio constituye el “monto de dinero que están dispuestos a pagar los consumidores o usuarios para lograr el uso, posesión o consumo de un producto” (Santos, 1991, p. 11). Es decir, la cantidad de dinero con la que se produce el intercambio entre la empresa y el cliente.

El objetivo principal de este componente es “asegurar un el nivel del precio para el producto (...) que responda a los objetivos de marketing establecidos anteriormente” (Santos, 1991, p. 11). Es decir, el precio no debe fijarse simplemente en los costes de producción o bien en la rentabilidad del mismo, si no que tiene que incluir en tal valor el coste que se derive de las labores del marketing, de la distribución, de los costes de personal, pudiendo obtener un margen que permita la actuación de la empresa en más ámbitos y poder tener, así, más nivel de capital efectivo para poder crecer como organización.

No se puede obviar la verdad que supone que con más nivel de capital se puede conseguir más recursos, es ahí dónde radica la importancia del precio, ya que si bien se pretende alcanzar un efectivo mayor gracias a la venta del producto; no se puede abusar y fijar precios demasiados altos, pues llegará un punto en el que tendrá un efecto disuasorio e impulsará a los clientes a optar por otros productos competidores. Por ello habrá que saber a elasticidad del producto así como los precios de la competencia.

Dentro de este punto en la empresa *Montoro* se conoce tanto los costes en los que se concurren por la creación del bien, divididos entre <producción>, <comercialización> y <financiero y general>, como el precio del periodo anterior del resto de empresas en el mercado para cada uno de los productos que mercantiliza la organización.

Estos resultan ser los factores principales que tiene la empresa para poder definir su precio, teniendo en cuenta la sensibilidad de los consumidores al producto, así como la imagen de la calidad e innovación que se pretende transmitir.

Desde *Montoro* se busca en los productos un perfil de calidad técnica así como de innovación por tanto, el precio tendrá que ser algo más elevado que la media si el resto de empresas se centran en el liderazgo en costes.

9.3 Punto de venta

El punto de venta también es conocido como distribución y se refiere a cualquier “estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios” (Santos, 1991, p. 12). Es decir, toda aquella actividad que permita poner a disposición del cliente los productos que se comercializan, ya sea bien por medios ajenos o no a la propia empresa.

Esto se lleva a cabo con tres objetivos que presenta Santos (1991, p.12) que posteriormente se analizarán para ser aplicados a la empresa *Montoro*:

- 1º . “Desarrollar las operaciones de compra-venta de los productos.
- 2º. Generar mayores oportunidades de compra para los consumidores.
- 3º. Lograr que para el consumidor (...) sea más fácil adquirir los productos.”

La organización que se analiza, en lo referente a la distribución, tiene que decidir las cantidades que se han de distribuir para así, poder cubrir la demanda. Tal cantidad de productos puede ser superior a los objetivos que marque la organización para, de haber una demanda mayor a la prevista, poder cubrirla. Además de decidir la cantidad de producto a distribuir, el director de Marketing se encargará de decidir qué empresa de transportes es la que se contratará, a su vez si el pago se realizará al contado o aplazado, siendo consciente del recargo que supondrá el aplazamiento.

Montoro se ha decidido principalmente por una responsabilidad social comprometida con los Objetivos del Desarrollo Sostenibles del marco 2030, tal como se ha indicado previamente, por ello es consciente de la contaminación que genera la cadena productiva de su actividad y busca la reducción de residuos que esta pudiera generar. Si bien esto tiene reflejo en la adquisición de materias primas y maquinaria, la distribución tampoco debería quedarse atrás, decidiéndose por una opción que no contamine en gran medida, optando por una empresa que pudiera facilitar el transporte sin demasiadas emisiones, como se indicará posteriormente.

9.4 Promoción

Por último, pero no menos importante, se debe aclarar lo que se entiende por promoción o comunicación, pues son aquellas “actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes que tienen como objeto dar a conocer

sus productos (...) y sus ventajas competitivas con el fin de provocar la inducción de compra” (Santos, 1991, p. 13). En definitiva son esas acciones que toma la empresa para darse a conocer a través de diferentes medios que suponen un canal de conexión entre la organización y el consumidor final.

La empresa *Montoro* tiene la opción de invertir en diferentes medios de comunicación tales como televisión, radio, prensa e internet. La inversión es por producto y mercado, de tal manera que para cada producto, se ha de destinar cierta cantidad en cada una de los medios de comunicación disponibles en los respectivos mercados (Europa, Norteamérica y Sudamérica).

Resulta imprescindible conocer cómo afecta cada uno de los medios a la población en los diferentes mercados, pues, mientras que en Europa los clientes son igual de permeables a todos los medios, en Norteamérica los consumidores no tienen la misma permeabilidad, siendo más caro llegar hasta ellos por la saturación de anuncios existentes, además no todos los medios son igual de efectivos, ya que en esa región infieren en mayor el consumo de TV e internet; mientras que en Sudamérica la permeabilidad de los medios es significativamente mayor a Europa y Norteamérica, manteniendo la relevancia de TV e internet aunque en menos medida que la parte norte de su propio continente.

10 Objetivos generales del área de Marketing

Tras haber estudiado el funcionamiento, la estructura y los objetivos particulares de cada uno de los apartados anteriores, es necesario entender que todos ellos acuden a una misión superior, que es alcanzar las metas generales establecidas por la dirección del departamento de Marketing para poder sostener la consecución de los objetivos establecidos por la organización. Es por ello que la cooperación entre los diferentes departamentos es tan necesaria, pues no se puede obviar que, sin el trabajo conjunto de todas ellas, la empresa no podría mantener su presencia en el mercado de forma continuada a largo plazo.

Los objetivos de la organización *Montoro* corresponden a un volumen de ventas creciente a medida que pasa el tiempo mediante una estrategia en diferenciación en innovación, lo que requiere del departamento de marketing para que esto sea conocido por los potenciales consumidores mediante la promoción.

11 Indicadores de la medición del resultado del área

Finalmente, para poder comprender la adecuación de la actuación del plan diseñado y si las medidas adoptadas son las idóneas, hay que proceder al control de la estrategia de marketing. Es por ello que se recurre al análisis de los resultados obtenidos con relación a los objetivos previamente establecidos y, en caso de que fuera necesario, poder corregir tales actuaciones para alcanzar las metas fijadas.

Hay diversos tipos de control del área de marketing, pero la que más aplica a *Montoro*, es el control de la eficiencia que se ayuda de determinados mecanismos para así, poder estimar, evaluar y corregir el impacto de los gastos incurridos en el proceso de la comercialización. Para ello Marín Sánchez y Pérez Cabañero (2007, p. 165) plantean los siguientes indicadores que se podrán adecuar mejor que otros a la empresa *Montoro*:

- “Vendedores: (...) número de clientes nuevos” Esto se podrá medir a través del número de ventas.
- “Publicidad: analizando el coste por mil impactos, (...) la cobertura o la frecuencia obtenida.”
- Y finalmente en cuanto a la distribución, fuera de las que ofrecen los autores en la empresa *Montoro* se podría trabajar con la eficiencia de la empresa distribuidora, así como la calidad del servicio que ofrecen y las emisiones que generan, teniendo presente la notoria preocupación de la empresa *Montoro* por el medio ambiente y las emisiones que generan en su cadena de producción, por tanto, tal cumplimiento de los ODS debe mantenerse también en el momento de la distribución.

En definitiva, se busca conseguir la eficiencia de los recursos obtenidos para lograr los objetivos marcados sin incurrir en mayores gastos innecesarios.

12 Relaciones con diferentes áreas e interdependencia.

Como anteriormente se ha adelantado, las relaciones entre las diferentes áreas son primordiales para una correcta evolución de la empresa, pues no se puede negar la importancia de cada una de los departamentos que la componen, ya que todas y cada una de las funciones que realizan estos, son determinantes para el desempeño de la actividad principal.

En primer lugar, con el área financiera se destaca la importancia de la concesión de mayor financiación para conseguir un desempeño eficaz de los recursos dedicados a la promoción, así como al trabajo conjunto en cuanto a los pagos a distribuidores se refiere, puesto que aplazar pagos es algo que corresponde al director financiero.

Por otro lado, en cuanto a la relaciones con compras y producción, se podrían decir que son más indirectas, aunque también muy importantes ya que sin producto que vender, no sería posible ni tendría razón de ser el marketing que recae sobre él.

Con relación a recursos humanos, es necesario el empleo de personal para poder llevar a cabo los controles de calidad así como la atención al cliente como servicio postventa, siendo así interdependientes.

Finalmente, con la dirección general, la relación es la de supervisión así como la definición de objetivos y la adecuación por parte del departamento de marketing a aquellos fijados por la directora general.

En definitiva es determinante entender que sin la cooperación no es posible el avance y desarrollo de la empresa para obtener unos buenos resultados que consigan alcanzar los objetivos que se marquen desde cada una de las diferentes áreas para, finalmente, satisfacer los objetivos comunes.

Capítulo III: Análisis de las decisiones tomadas

13 Introducción al desarrollo de la actuación del área de Marketing

Una vez que ya se ha descrito y entrado a valorar en profundidad y con un amplio análisis la estructura del departamento, se han de analizar los resultados obtenidos, para ello se ha de atender a las decisiones tomadas, así como a las consecuencias derivadas de los mismas, ya hayan resultado positivas o negativas conforme a las expectativas que, desde la dirección de Marketing, se tenían. Sólo de esta manera, se podrá tener una imagen representativa de lo que han supuesto estas actuaciones concretas para las metas que planteó la organización.

Para ello es imprescindible conocer los objetivos específicos que se pretendían alcanzar, para lo cual se atiende a los objetivos SMART, que serán definidos y explicados con profundidad posteriormente. Este tipo de objetivos permiten definir metas mucho más claras y cuantificables y por tanto, brindarán más facilidad a la hora de analizar el éxito o el fracaso de los mismos.

14 Objetivos SMART

Desde el departamento de marketing de la empresa *Montoro*, se ha empleado el método SMART para fijar los objetivos que sirvan como guía para la actuación del área en cuestión. La palabra SMART es un acrónimo que en su traducción al español del inglés significa inteligente. Y se refiere a los cinco aspectos que se han de tener presentes en el momento en el que se crean los objetivos.

Estos conceptos son, por orden en función de la composición de la palabra SMART, “specific” *que* indica que el objetivo ha de ser específico, “measurable” lo que implica que debe poder medirse, “assignable”, que dicta que debe poder asignarse, “realistic” por lo que debe ser acertado y acorde con la realidad, es decir, ser realista, “time-related”, y por tanto ser temporal (Doran, 1981). Este tipo de objetivos permiten una eficacia mayor para la realización de las medidas necesarias para la consecución de los mismos, así como para poder ser medidos a posteriori. Esto se debe a su especificidad, es decir, a lo concreto que resulta ser el objetivo gracias al proceso que se sigue a la hora de crearlo.

A continuación se profundizará en cada una de las características anteriormente expuestas:

- **Específico** “El objetivo debe referirse a un elemento determinado. Este criterio permite evitar fórmulas muy generales” (Steffens, 2016). Por lo que quedarían fuera formulas confusas y ambiguas como, por ejemplo, “incrementar las ventas de la organización”, si bien esto ayuda a la realización de objetivos tales como “aumentar la inversión en medios del producto Multiestación”, puesto que será mucho más fácil de medir. Esto se debe a que el objetivo se convierte en una meta sencilla, al componerse de actuaciones a seguir que resultarán ser más obvias.
- **Medible.** Para que los resultados puedan ser medidos y comparados con los objetivos, “la empresa debe disponer de medios fiables para, por un lado, tener acceso a los datos y, por otro, poder interpretarlos correctamente”. (Steffens, 2016) Si no, el desempeño de la organización no podrá ser mesurable y por tanto el objetivo no podrá ser cumplido. No obstante, disponer de los recursos necesarios para cuantificar y medir de la manera indicada, con datos, no siempre resulta fácil, lo que implica que el objetivo no se pueda cuantificar, por lo que se deberá acudir a objetivos

cualitativos. Estos objetivos cualitativos resultarán más complicados de medir, pues la organización se tendrá que valer de encuestas de satisfacción por ejemplo u otros medios que permitan medir si los objetivos han sido cumplidos.

- **Asignable.** El objetivo debe apelar a una o varias personas para que se responsabilicen de llevar a cabo tal meta. Desde el área de marketing de la empresa *Montoro* quien llevará a cabo los objetivos que se fijen será la responsable del propio departamento.
- **Realista.** Mediante esta característica se pretende que el objetivo pueda ser alcanzado con los recursos que estén en poder de la empresa o de otros nuevos que puedan ser fácilmente adquiridos (Steffens, 2016). Que el objetivo deba ser accesible, no implica que sea demasiado fácil, puesto que debe implicar un desafío sin dejar de ser accesible.
- **Temporal.** Se ha de fijar un límite temporal, un momento en el tiempo en el que el objetivo tenga que estar cumplido, sin este vencimiento, el objetivo pasará de ser concreto a ambiguo y acabará por ser imposible de determinar si se ha cumplido o no, puesto que podrá aplazarse y esto hará que se pueda perder en el tiempo. (Steffens, 2016).

Una vez que se ha explicado la forma con la que el departamento de marketing ha definido los objetivos, se procederá a la exposición de los mismos, para así, posteriormente, poder medir su grado de cumplimiento.

En cuanto al objetivo en medios del área de Marketing se pretende aumentar la cobertura en medios de entre el 80 y 90% en todos los productos de la empresa, para el tercer 3º trimestre de cada uno de los productos. Es decir, se busca que la presencia en medios de los productos tengan una alta cobertura para el 3º semestre desde el lanzamiento del producto en cuestión.

Para fijar el objetivo en calidad, la empresa busca ofrecer sus productos con la máxima calidad posible, aumentando entre un 7 y un 10% los controles de calidad a los productos, para el 5º semestre desde el lanzamiento del producto.

Por último, otro objetivo que incumbe al área de marketing sería aumentar las ventas un 40% para el año 2022, en comparación con la situación de partida, ofreciendo productos nuevos a los clientes.

A continuación se plantearán los objetivos de la organización, en los que contribuye innegablemente el área de Marketing.

La organización busca alcanzar una cuota del mercado del 6/8% de para cada uno de los productos que están en expansión en el tercer semestre de la puesta en el mercado. Sin embargo, para los productos que están en lento declive, el objetivo es mantenerse entorno al 5% de la cuota de mercado.

Finalmente, *Montoro*, busca incrementar su beneficio neto de un 3 a un 5% cada año de actividad con respecto al anterior.

15 Estrategias empleadas

Una vez que se han expuesto los objetivos que se pretendían conseguir desde el área de Marketing, se han de tratar las estrategias que se han seguido para la consecución de los mismos. Para ello se deberán analizar cada una de las actuaciones que se han llevado a cabo en cada uno de los ámbitos de los que se encarga el departamento para, así, comprobar si finalmente se han cumplido los propósitos diseñados.

15.1 Planificación de Medios

En primer lugar se procederá exponer la estrategia por la que se optó para alcanzar el objetivo marcado en lo referente a la promoción, es decir, en la planificación de medios.

Desde la dirección del área, sin obviar el alto nivel en inversión en el que se incurría ni la misión y la visión de la empresa *Montoro*, se decidió hacer un alto esfuerzo en campañas publicitarias para, dar a conocer la empresa y la vocación innovadora de la misma, pudiendo competir con otras compañías de dimensiones superiores existentes en el mercado. Es por ello que el esfuerzo publicitario de la empresa es tan elevado en comparación con su estructura, puesto tal inversión se consideró imprescindible para poder transmitir a los potenciales consumidores la imagen de innovación y calidad que se ofrece en todos los productos.

Esta perspectiva coincide directamente con la meta marcada con el objetivo en planificación de medios que, como se ha observado anteriormente, insta a una alta cobertura publicitaria con la intención de lograr una conciencia en el cliente. Para lograr el objetivo marcado, el área de marketing hizo una inversión en los primeros

meses de la vida de cada uno de sus productos, para alcanzar una alta cobertura en el tiempo marcado.

Por tanto en el primer semestre de toma de decisiones, se invirtió un 10% de la cifra de negocios, siendo esta última 60 millones de euros, para poder impulsar la presencia en los medios de los productos que en el aquel momento la empresa comercializaba. A principios del segundo semestre del año 2020, la cobertura de multiestación se encontraba a 79,54% del mercado y la de la bicicleta estática en un 75,65%, estando muy cerca del objetivo, que se cumplió a principios del siguiente año, en 2021.

En el primer semestre de ese mismo año, en enero de 2021, la empresa *Montoro* lanzó al mercado su producto estrella, tal cual se ha indicado anteriormente, la cinta de correr. Este lanzamiento, supone un mayor coste en medios, más concretamente, en ese producto específicamente y con la intención de cumplir el objetivo de cobertura marcado, ese semestre se invirtió exclusivamente en ese producto 3,6 millones de euros, que posicionó la cobertura de tal producto en el 50% del mercado. Finalmente se acabó cumpliendo el objetivo en el segundo semestre del 2022, es decir, el tercer trimestre de la presencia del producto en el mercado, alcanzando una cobertura del 87,5%.

La presentación del último producto de la empresa, la bicicleta elíptica, tuvo lugar en enero del año 2022, lo que hizo que, de nuevo, la empresa tuviera que dedicar un mayor esfuerzo a la hora de dar a conocer este producto al mercado, en el primer trimestre de la vida del producto, se invirtieron 4 millones de euros en medios exclusivamente en este artículo. Finalmente, el objetivo de medios aplicado a este producto, se acabó cumpliendo en el tercer trimestre de su presencia en el mercado, es decir, en el segundo semestre del año 2023.

Por tanto, el cumplimiento del objetivo en medios fue cumplido para cada uno de los productos en el tiempo determinado.

15.2 Producto

Para conseguir el objetivo establecido en calidad, se han recurrido a una serie de actuaciones que confeccionan la estrategia. Más concretamente se ha recurrido a la parte de la estructura del departamento denominada producto, tal cual se expuso anteriormente, que en la empresa *Montoro* se centra en controlar tanto la calidad del

producto, como la atención al cliente, que, sin duda, resulta un componente importante de la calidad de la empresa más que del propio producto, al ofrecer un servicio postventa que atiende a posibles averías de los productos, dudas o incógnitas que tenga el cliente, así como cualquier asunto que el cliente considere necesario.

Este servicio de atención al cliente tan completa conlleva un coste de 2,3 millones de euros, pero que resulta necesario para una empresa que busca diferenciarse en innovación, pues hay que contemplar la posibilidad de que al incorporar tales tecnologías en los productos, estos susciten algún tipo de duda a sus clientes. Por otro lado, este servicio postventa tan especializado, confiere a la empresa la visión de preocupación por el cliente y exclusividad que busca transmitir. No obstante, en el primer año de la vida de la empresa y teniendo en cuenta el coste que conlleva, la atención al cliente que se ofrecía era genérica, que implicaba un coste de algo más de 825.000€. Tan pronto como se pudo costear tal inversión y atendiendo a la estrategia que se pretendía seguir, se invirtió para poder ofrecer un servicio mucho más completo y específico.

Por otro lado, centrándose en el control de calidad, que resulta ser más fácil de cuantificar como objetivo y poder comprobar el cumplimiento del mismo, vemos como, desde un principio, se apostaba por un control de calidad del 4%, lo que supone un nivel de control sobre la calidad considerable, haciendo así que se acerque al objetivo establecido. En el segundo semestre del año 2020, es decir, en el semestre siguiente, la dirección de marketing dio la orden de subir el control de calidad dos puntos porcentuales hasta alcanzar el 6%, sabiendo que tal aumento si bien suponía rozar el objetivo, también implicaría un mayor coste y un incremento en las horas de mano de obra, por lo que se requirió el consenso con la dirección general, y los departamentos de recursos humanos y el financiero.

El objetivo se alcanzó, mucho antes de lo previsto, en enero de 2021, en el tercer trimestre de la presencia en el mercado de los productos multiestación y bicicleta estática, alcanzando un porcentaje de control de calidad del 9%. En cuanto al cumplimiento del mismo objetivo para el producto cinta de correr, cuyo lanzamiento tuvo lugar en este mismo semestre, el control de calidad sobre este producto se fijó en el 9%, al igual que el resto de los productos de la empresa, ya que, al tratarse del producto estrella, resulta necesario igualar los controles para así, asegurar la

calidad. En julio de ese mismo año, el control de calidad de los tres productos se posicionó en el 10%, para así, asegurar la cualidad que se buscaba ofrecer. En enero de 2022 se incorporó al mercado el siguiente producto de la empresa, la bicicleta elíptica, cuyo control de calidad también se fijó en el 10%

Así fue como, desde el departamento de Marketing, se consiguió cumplir, con bastante soltura, el objetivo de calidad, tanto con controles sobre los productos, como, desde el punto de vista de la empresa, ofreciendo un servicio postventa especializado.

15.3 Precio y Distribución

Para comprobar si el objetivo sobre ventas se ha alcanzado, es necesario analizar otras variables aparte del precio y la distribución, tales como la producción fuera de la responsabilidad del área de Marketing, por ejemplo, o, dentro del propio departamento, la planificación de medios por la influencia más o menos directa que en ventas tiene la promoción del producto. Sin embargo, dentro del área de responsabilidad, la relación más directa sobre ventas, la ostentan el precio y la distribución del producto. Si se muestra el precio al que se vende el producto y el número de productos distribuidos y por tanto vendidos, se podrá ver si la venta de productos ha incrementado el 10% anual que se fijaba en el objetivo.

Si se compara la cifra de ventas del primer periodo y el último, para ver si se ha conseguido el incremento total del 40% en ventas, vemos que, el resultado de la cifra de ventas correspondiente al segundo semestre del año 2023 se sitúa en 135.977.115, frente a los 60.743.690 que se obtuvieron al inicio de la vida de la empresa. Esto supone un incremento de un 44,6%, lo que implicaría que se ha cumplido el objetivo. No obstante esta meta, para conseguirla se dividió en diferentes sub-objetivos anuales que no todos se cumplieron, pues en el año 2021, la empresa experimentó una caída en sus ventas que acabó siendo superada a principios del año siguiente, permitiendo así que, a largo plazo, se pudiera cumplir el objetivo último.

Una vez visto el objetivo cumplido, se analizará y explicará el aumento de la cifra de ventas desde el punto de vista del precio. La forma en la que se fijaron los precios fue teniendo en cuenta el coste que supone la puesta en venta del mismo, es decir, el coste de su producción, la comercialización que se deriva del coste en medios y

del coste financiero de la empresa dividido entre todas las unidades vendidas, a esto, en la empresa *Montoro*, también se le añade el alto nivel de inversión en I+D+i en el que se incurre constantemente.

El grado de inversión en innovación es determinante en el precio, ya que, en cada periodo, para cada producto y para mejorar la eficiencia tanto de la maquinaria, como de los recursos humanos, se invierte 3 millones por partida, lo que hace un montante de 36 millones de euros anuales en el momento en el que se ofertan los cuatro productos que ofrece *Montoro*.

Esto hizo que el precio de los productos que se ofertaban, fueran algo superiores a los de la media del mercado, ya que tal inversión, tanto en medios, como en innovación y calidad, hacía que tuviera un reflejo en el precio, posicionando a *Montoro* como una empresa con imagen de exclusividad y calidad superiores a la media.

Por otro lado, a parte de todos los factores anteriormente expuestos, el precio se fue incrementando conforme el IPC del momento.

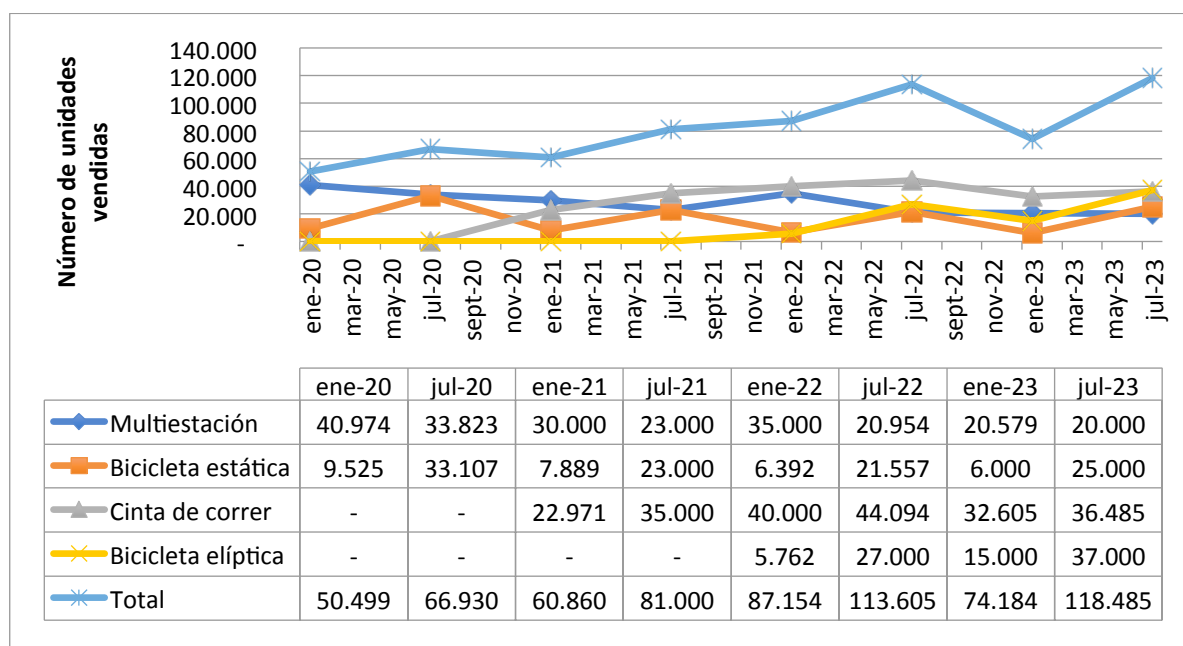
En un primer instante, y debido a la alta inversión que implicaba las características que se le conferían a los productos del periodo, en enero del 2020, el precio de la multiestación se fijó en 999,99€ puesto que no se quería sobrepasar la barrera de los 1.000€, fijando así una cantidad que resultase atractiva a la vista teniendo en cuenta el efecto psicológico que tiene el número. El precio de la bicicleta estática se fijó en 599,99 por las mismas razones. Sin embargo, para conseguir una imagen de mayor accesibilidad al producto, el siguiente semestre se disminuyó el precio de ambos hasta los 929,99€ y 529,99€ respectivamente, precio que, a partir de ese momento, se fue incrementando acorde al IPC y a los diferentes factores anteriormente expuestos.

Esta misma estrategia se siguió con el resto de los productos que *Montoro*, a lo largo de los años, fue ofreciendo al mercado. De tal manera que la cinta de correr se presentó al mercado con un precio de 1499,99€, disminuyendo en el siguiente semestre hasta los 1449,99€, para ir aumentando posteriormente. En cuanto a la bicicleta elíptica, se ofertó por primera vez a un precio de 1349,99€, que disminuyó en el siguiente semestre hasta los 1319,99€ y fue incrementando en los semestres sucesivos.

Si se compara el precio inicial, con el final, vemos que a excepción de la multiestación, cuyo precio en 2023 se situaba en los 1000€, el resto de productos se venden a un precio ligeramente inferior al precio que se fijó cuando el producto se lanzó al mercado, esto se debe a que el esfuerzo a la hora poner en el mercado un producto y, que con el paso del tiempo, a pesar de la inversión en I+D+i y por tanto la constante modificación para la mejora del mismo, se busca dar una visión de exclusividad al principio y posteriormente una mayor accesibilidad. Esta es una estrategia que llevan a cabo diversas empresas tales como Apple que, al igual que *Montoro*, se diferencian en innovación y calidad.

Si se analiza la distribución de los productos, se observa que el incremento en la cifra de ventas real está en el número de unidades vendidas, ya que, como hemos visto, el precio de estos no ha incrementado ese 40% que marcaba el objetivo.

Gráfico 3: Unidades Vendidas



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico 3, es el número de unidades vendidas es el que ha incrementado, esto se debe principalmente al número de productos que oferta la empresa.

La empresa con la que se ha decidido contar durante todos los años de actividad es Transportelia, ya que las condiciones que ofrece son bastante atractivas. Este distribuidor tiene una calidad de reparto media y un descuento de continuidad del

3%, lo que compensa en cierta medida el recargo del pago a plazos del 5% por el que en determinadas ocasiones, se ha tenido que optar. Más allá de estas condiciones, esta elección permite no incurrir en costes desmesurados y acerca a Montoro a su compromiso con la Agenda 2030, puesto que el distribuidor de calidad superior, reparte los pedidos en avión, lo que aumenta considerablemente las emisiones. No obstante, a pesar de la fidelización y las relaciones óptimas con este distribuidor, *Montoro* no descarta la posibilidad de encontrar alguna otra empresa que sea más sostenible con el medio ambiente, concienciándose y haciendo el reparto menos lesivo para el entorno o bien mejorar y establecer una colaboración con Transportelia para así desarrollar algún tipo de mejora que permita disfrutar a los clientes de sus productos con el menor daño al medio ambiente.

En definitiva y por todo lo anteriormente expuesto, el objetivo de cifra de ventas también ha sido exitosamente cumplido en lo que respecta al departamento de marketing.

15.4 Cuota de Mercado

La cuota de mercado es un objetivo que, en gran medida, está condicionado por la actividad y las tareas que se desempeñen en el área de Marketing, es por ello que resulta tan interesante el análisis. No obstante, es un objetivo conjunto porque la participación del resto de departamentos resulta crucial para la misma, puesto que también dependerá del nivel de producción, ya que, si el nivel de producción es muy bajo, por mucho que en el departamento de Marketing se invierta en campañas publicitarias para que el producto se conocido por una mayor parte del mercado, no será posible alcanzar una cuota de mercado mayor.

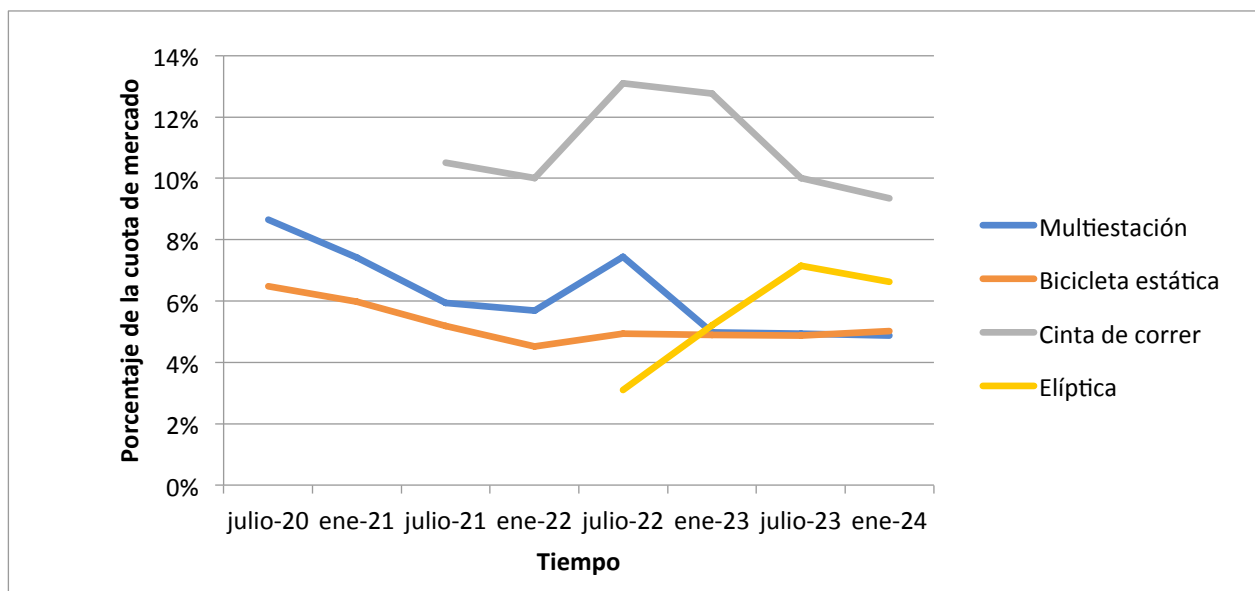
Si bien desde el área de Marketing de la empresa *Montoro*, se han llevado a cabo unos esfuerzos considerables a la hora de invertir en medios para dar a conocer el producto, tal como se ha indicado anteriormente con el gráfico 2, cabe analizar la comercialización de las unidades, tal como se hizo en el gráfico 3, puesto que, gracias a ello se conocerá si, realmente, el objetivo ha sido alcanzado al ser comparado con la totalidad de los productos en el mercado.

Es necesaria una actividad conjunta aunando esfuerzos por la totalidad de los departamentos de la empresa. Tal empeño debe estar fijado en crecer a corto plazo para poder alcanzar a largo, una estructura mayor, sin perder, por supuesto, la

consciencia del tiempo que requiere avanzar y convertirse en una gran empresa manteniendo valores tan sacrificados como los que la empresa *Montoro* persigue, puesto que la diferenciación en innovación resulta bastante costosa.

Según el gráfico de unidades vendidas, en general la tendencia de unidades vendidas es ascendiente, si bien hay disminuciones con respecto a la estacionalidad de determinados productos y a la tendencia decreciente del consumo de la bicicleta estática y la multiestación tal como se presentó anteriormente. Esto hace que, en consecuencia, la cuota de mercado vaya aumentando y disminuyendo conforme lo hacen las unidades vendidas de los productos comercializados tal como se observa en la siguiente gráfica.

Gráfico 4: Cuota de mercado por productos



Fuente: Elaboración propia

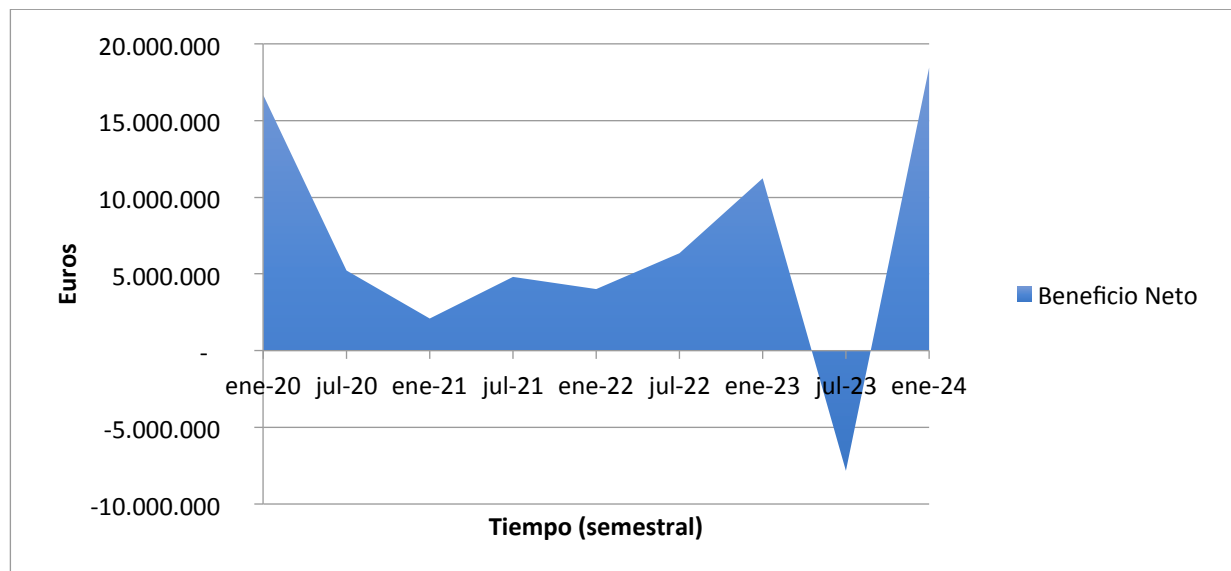
La cuota de mercado ha ido creciendo y decreciendo. Esto se debe a que, al tratarse de una empresa de estructura menor a de la media del mercado, y al aumentar el número de productos que se fabrican, hace que se los esfuerzos por parte de la misma maquinaria y un número de empleados similares, suponga un nivel de producción menor y por tanto, una cuota de mercado también menos para cada producto. No obstante, la cuota de mercado se está estabilizando a partir de julio de 2012 para ir aumentando progresivamente conforme vaya creciendo la estructura de la empresa, sin obviar la Responsabilidad Social Corporativa y la inversión constante en innovación.

Por tanto, en cuanto al cumplimiento de este objetivo, se ha de decir que se ha conseguido. En cuanto a la multiestación y a la bicicleta estática, vemos como su cuota ha ido disminuyendo, como se podía prever a consecuencia del declive que está sufriendo su consumo, no obstante se ha conseguido alcanzar la cuota del 5% en el caso de la bicicleta estática, sin embargo, la multiestación se encuentra en el 4.87%, por lo que, si bien se encuentra muy cerca, del propio objetivo, no llega al 5%. En lo que respecta a las cuotas de mercado de la cinta de correr, aunque haya disminuido progresivamente a lo largo del tiempo para ir estabilizándose conforme se ha explicado anteriormente, se ha cumplido el objetivo, incluso se ha superado, ya que la cuota de mercado de este producto se ha situado en un 9,35%. Y finalmente, en cuanto a la bicicleta elíptica, también se ha cumplido el objetivo, ya que se sitúa en el 6,62% de la cuota de mercado.

15.5 Beneficio Neto

Si se atiende a la consecución del objetivo del Beneficio neto, al igual que la cuota de mercado, depende del conjunto de la organización, por ello el área de Marketing también es responsable y se ha de analizar el proceso para alcanzar tal meta fijada.

Gráfico 5: Evolución del Beneficio Neto



Fuente: Elaboración propia

Este objetivo, se ha cumplido parcialmente, puesto que en dos claros periodos, en el año 2011 y en el 2023, como se puede ver desglosado en semestres en el gráfico 5, el beneficio neto ha disminuido considerablemente, especialmente en el segundo semestre del año 2023 (-67% con respecto al año anterior), que se sitúa en

perdidas. No obstante este último periodo se compensa con el semestre primero de su mismo año y compensa la pérdida en la que se incurre ese año, aún así, no cumple el incremento marcado en el objetivo. Por otro lado, encontramos que los dos únicos años en los que se cumple tal objetivo es en el 2020 (49% de crecimiento) y el 2024 (439% de crecimiento con respecto al año anterior).

Este desfase con respecto al objetivo, tanto negativo como positivo, se debe a que es una empresa creciente, está en su fase menos estable y en la que los cambios en ventas y beneficios está a la orden del día. Por tanto, a lo largo del tiempo, conforme *Montoro* llegue a su fase de madurez, conseguirá ese crecimiento sostenido que se buscaba, pero, que para una empresa en sus primeros años, es altamente difícil de conseguir.

Cabe destacar que el descenso en el año 2020, se debe a que, la nueva dirección, decidió invertir el dinero líquido de la empresa para poder incrementar el valor de la misma. Esta inversión supuso un aumento en la I+D+i de la empresa, en medios, en formación a los empleados, todo ello en función de otra serie de objetivos importantes para hacer cumplir los valores y la responsabilidad social corporativa. Puesto que, en la empresa obedece a las recomendaciones del nuevo director Financiero, Miguel Luque, que defiende que es más beneficioso invertir el capital disponible para poder obtener mayores rendimientos a largo plazo.

En definitiva, este objetivo se ha cumplido parcialmente, pero se debe a que la empresa está en su fase de expansión menos estable, para lograr dicho objetivo, ha de alcanzar su fase madura, para poder luchar por un incremento anual de los beneficios tan sostenido.

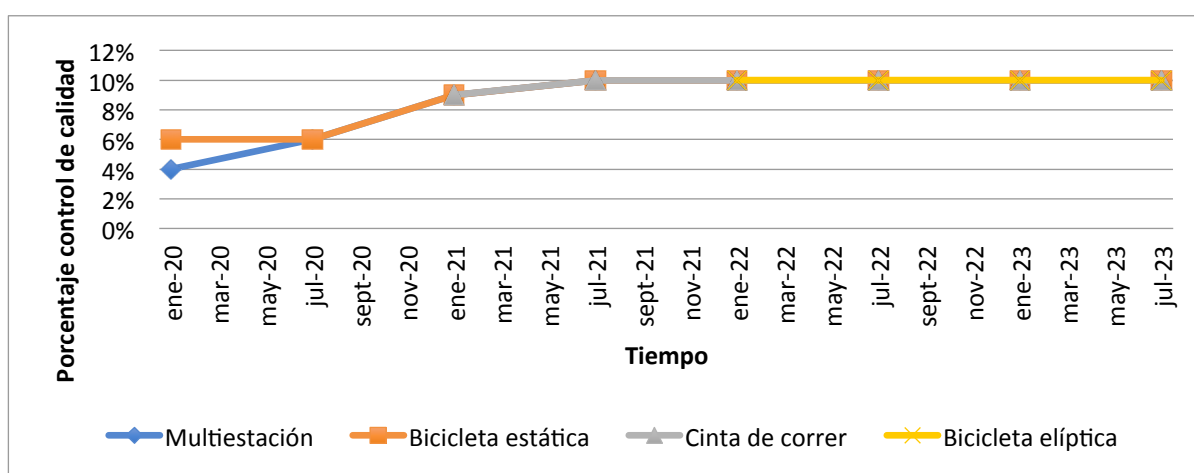
16 Resultado y consecuencia de las decisiones tomadas

A continuación es de suma importancia analizar los resultados obtenidos, para, a pesar de haber cumplido los objetivos marcados, poder ver los errores y los éxitos para aprender de ellos. Para conocer la situación final de la empresa *Montoro*, se procederá a explicar los datos por las diferentes funciones del departamento.

16.1 Producto

En primer lugar y para analizar la labor referente a las tareas del departamento que se centran en la calidad del producto, es necesario observar el desarrollo de la consecución del objetivo a través del tiempo.

Gráfico 6: Control de calidad



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 4, se observa un rápido aumento en el porcentaje de la producción a la que se realiza controles de calidad, esto resulta crucial para proporcionar al cliente el producto con las características de calidad e innovación que se pretende. Al hacer el control a un lote de productos aleatorio, se consigue que se reduzca la posibilidad de que haya productos defectuosos considerablemente.

Este es uno de los aciertos de la compañía, pues permite tener un amplio conocimiento de la calidad de los productos y detectar los posibles fallos para corregirlos, reduciendo la posibilidad de venta de esos productos con taras en gran medida.

Además, en el caso de que se comercialice un producto o lote de productos con algún fallo, la empresa cuenta con un servicio de atención al cliente postventa para poder aliviar las molestias que esto generase, además de poder ayudar al cliente con los posibles inconvenientes o requerimientos que tenga acerca del producto, tal como se ha indicado anteriormente.

16.2 Precio

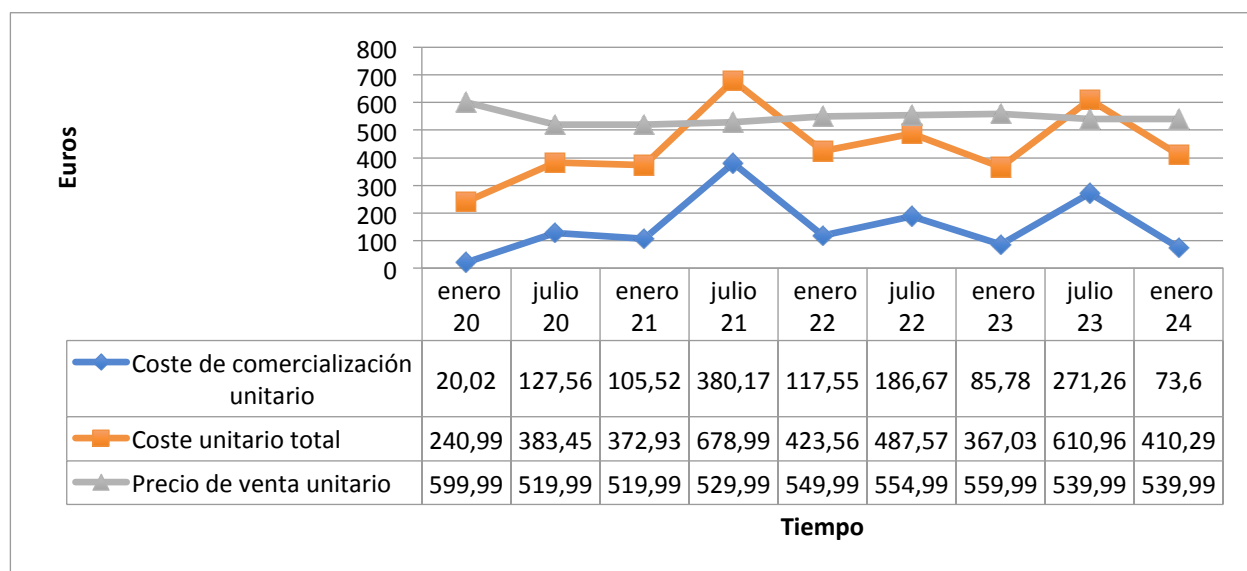
El precio ha ido evolucionando teniendo en cuenta los factores que se explicaron previamente, no obstante sí es cierto que, en algunas ocasiones, no se tomaron las mejores decisiones al respecto, puesto que, debido a una mala estimación de las ventas, fijando la orden de producción a un nivel superior y demasiado optimista en comparación con la realidad, hizo que se destinara una cantidad superior a la debida en planificación de medios, haciendo que, al dividir tal cantidad entre las unidades

ventas, el coste de comercialización fuera demasiado elevado y esto supusiera la venta del producto por debajo del coste total unitario del mismo. Este error se puede observar en dos momentos muy concretos para dos productos diferentes.

El primero de ellos es la bicicleta estática, que sufrió un descenso en la producción considerable que, al invertir en medios 3,2 millones de euros para cumplir el objetivo de promoción para ese producto, supuso que, a la hora de hacer el reparto del gasto entre las unidades vendidas, la cantidad imputada a cada una de las unidades fuera mayor. Es decir, el reparto de tal gasto entre menos unidades vendidas de las que se esperaban, hizo que se diera un aumento del coste de la comercialización unitaria del producto que implicó que se vendiera por un precio inferior al que costaba poner la bicicleta estática en el mercado.

Ante esta situación, el departamento de Marketing analizó la situación, fue así como la directora del área consideró que, habiendo cumplido el objetivo marcado, alcanzando una cobertura del 93,92% del mercado en medios y por tanto siendo el producto conocido por la inmensa mayoría de los potenciales clientes, era imprescindible disminuir el gasto destinado a la comercialización, tanto de la bicicleta estática, como de la multiestación, aplicando lo aprendido al resto de productos que ya habían cumplido su objetivo.

Gráfico 7: Bicicleta estática. Coste y Precio



Fuente: Elaboración propia

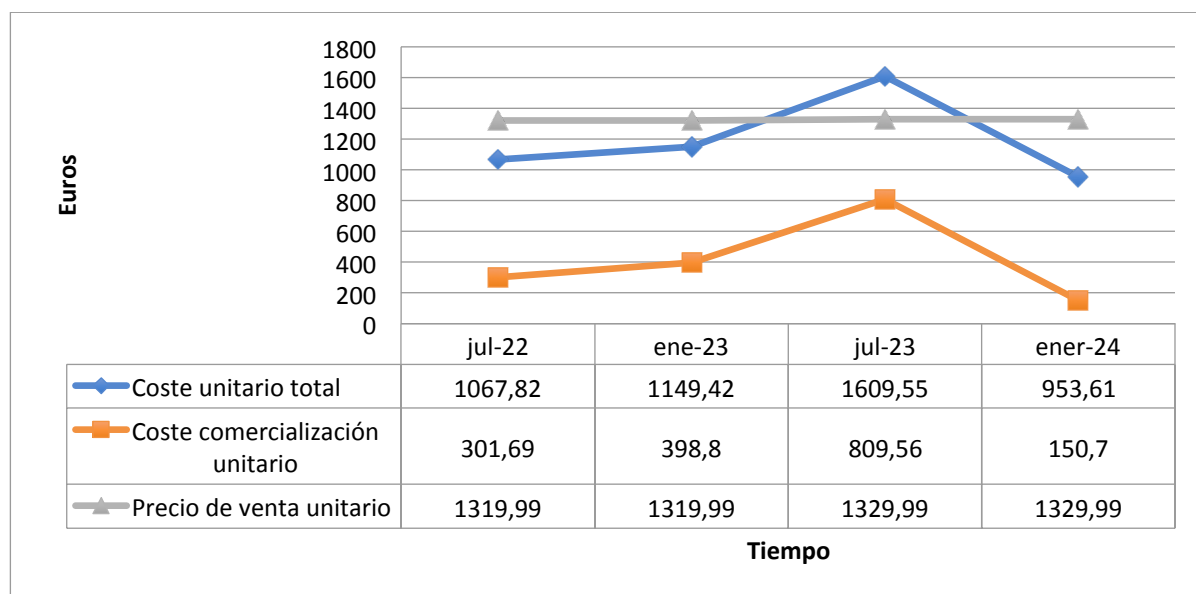
En este gráfico se puede observar el momento en el que el coste unitario total, a consecuencia de un incremento desmesurado en el coste de comercialización y

teniendo en cuenta la disminución de las unidades vendidas, se situó por encima del mismo, suponiendo la venta por debajo del coste del producto.

Esto, volvió a ocurrir para el producto bicicleta elíptica en el segundo semestre del año 2023, puesto que, una vez más, las unidades vendidas no fueron las suficientes. No obstante este esfuerzo hizo que se cumpliera el objetivo de comercialización, haciendo que la mayoría de los potenciales clientes conocieran el producto y así, a la hora de decantarse por diferentes posibilidades conocieran las ventajas que ofrece *Montoro* respecto al producto en cuestión. Esto es de vital importancia al encontrarse en un entorno tan competitivo con tanta internacionalización, puesto que, al ser una empresa pequeña y con vocación de innovación se optó por dar a conocer los aspectos positivos que tal inversión en I+D+i tiene sobre el producto.

Esta inversión, aunque parezca negativa a corto plazo, a largo incrementará las ventas, puesto que conseguirá que el producto sea conocido y esté presente para los consumidores. No se puede obviar que es el inicio de la vida de la empresa, por tanto, se ha de pensar en el futuro y fomentar las ventas a largo plazo, lo que requiere un esfuerzo mayor al principio de la vida de los productos en el mercado.

Gráfico 8: Bicicleta elíptica. Coste y Precio



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se observa como se produjo el incremento del coste por encima del precio de venta para el producto bicicleta elíptica. Este caso responde de igual manera a una estimación menor de las ventas y, consecuentemente, a un desajuste

por parte la comercialización con la finalidad de alcanzar el objetivo marcado en lo referente a la cobertura en medios .

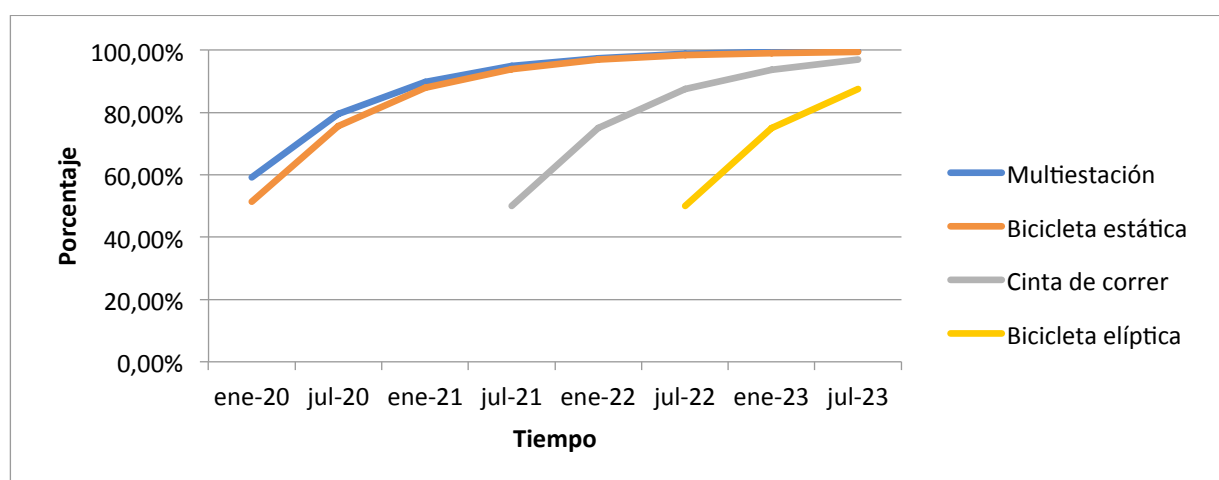
En definitiva, con este error, se ha aprendido que el objetivo puede no ser absoluto y que, por mucho que se quiera alcanzar en el tiempo marcado, a veces es mejor ponderar y saber rectificar. No obstante y teniendo en cuenta la visión de futuro, no ha sido del todo una pérdida considerable, pues desde el departamento se considera como una inversión a futuro que hará que las ventas se sostengan a largo plazo.

16.3 Planificación de medios

Con respecto a la función de promoción del departamento de marketing de la empresa Montoro ya se han esgrimido las razones por las que se han establecido los objetivos que han sido alcanzado con éxito a un coste un tanto elevado. Si bien se ha aprendido a que se han sacado muchas nociones y conclusiones de tales decisiones, es cierto que era necesario invertir tal cantidad de efectivo para conseguir una presencia en el mercado y ser conocidos por prácticamente todo el mercado. Esta estrategia se parece en gran medida a la que lleva a cabo Apple dedicándose a invertir en gran medida en medios al principio de la vida del producto, para, posteriormente ir dejando de dedicar tanta cantidad de efectivo en ese producto.

Este crecimiento en la cobertura de medios se puede ver en la siguiente gráfica, donde se aprecia con total claridad el aumento hasta conseguir la máxima difusión posible.

Gráfico 9: Cobertura de medios



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la inversión en los diferentes medios posibles que son TV, Internet, prensa y radio, se llegó a la conclusión, tras haber estudiado la incidencia que tienen todos ellos en el consumidor, que era más beneficioso estar presente en todos ellos. Esto se debe a que, en el mercado en el que se encuentra *Montoro*, el mercado europeo, todos tienen la misma influencia en el consumidor, de forma que era más positivo invertir unas cantidades similares para así, alcanzar al máximo número de personas.

Esta decisión podría ser un poco más ambigua a la hora de calificarla como acierto o error, porque si bien es consecuencia de haber seguido una estrategia de exclusividad y posicionamiento a largo plazo, a corto ha tenido momentos en concreto en los que no ha resultado ser tan beneficiosa.

16.4 Distribución

En cuanto a la distribución de los productos, los resultados son bastante favorables, ya que han permitido que, como se mostró anteriormente en el gráfico 3 las unidades vendidas incrementaran, logrando alcanzar el incremento en la cifra de ventas que se había planteado.

Si bien el desempeño de esta función ha sido bastante beneficioso y satisfactorio, es cierto que podría optar en el futuro, como se ha indicado previamente, a desarrollar algún tipo de sinergia con la empresa Transportelia para hacer de la distribución una forma segura de hacer llegar nuestros productos sin daño alguno para el medio ni para el contenido del envío.

16.5 Cuota de mercado

Si se analiza el resultado de la cuota de mercado, tal como se ha mostrado en el gráfico 4, se observa que la cuota de mercado va variando conforme pasa el tiempo, esto se debe a la estacionalidad del producto, a las nuevas tendencias emergentes y, como no, también se ha de tener en cuenta que la organización tiene una estructura pequeña, por lo que la cuota de mercado no puede ser más elevada, ya que emplea todos los medios posibles para desarrollar y vender los cuatro productos.

Al ser una empresa pequeña y tratarse de sus primeros años, es normal que la cuota varíe, puesto que la solidificación en el mercado requiere un esfuerzo prolongado en el tiempo. No obstante, tal como se mostró anteriormente, se va

estabilizando hasta alcanzar una cuota de mercado mayor. Por tanto, desde la empresa Montoro, se es consciente del trabajo conjunto que requiere tal proceso y se tiene el objetivo claro para seguir trabajando en un futuro.

16.6 Beneficio Neto

Tal como se ha hablado anteriormente, si bien es cierto que el beneficio neto va cambiando de una manera exagerada, caracterizado por poca estabilidad, se conocen las razones que han dado lugar a tal hecho, siendo estas, principalmente, el incremento en la inversión en I+D+i con respecto a la que realizaba la gerencia anterior al 2020, el aumento de la oferta de la cartera de productos, lo que implica un alto coste a la hora de desarrollarlo y ponerlo en el mercado, así como a una incipiente demanda que, poco a poco, se irá incrementando conforme a la inversión en medios y por tanto, el mercado conozca la empresa y sus productos.

Por otro lado, no se puede obviar que, en el año 2023, en su segundo semestre, en el que la empresa se encontraba con pérdidas, esto se debe al mal cálculo del precio y de la oferta de productos por parte de la empresa Montoro, lo que hizo que, al vender por debajo del coste del producto, esto tuviera una repercusión directa en los resultados de la empresa, no obstante, este error se solventó, alcanzando el mejor resultado de la organización en el semestre siguiente, por tanto, se entiende que efectivamente la organización aprende de sus errores, puesto que se encuentra en la primera fase de su vida.

17 Conclusiones

En definitiva se puede extraer y se extrae que la empresa *Montoro* a tenido unos buenos resultados para la corta trayectoria que tiene, aunque, desde luego, mejorables. La gestión ha sido consciente del entorno en el que se desenvuelve, se ha centrado en fomentar la viabilidad de la empresa a largo plazo, sabiendo que gran parte de las decisiones que se tomen, no serán tan positivas a corto plazo como lo serán en un periodo mayor de tiempo. Para ello se tomaron decisiones conjuntas, en equipo, siendo todos los departamentos consciente de lo que pasaba en el resto de áreas, siendo así, una gestión respetuosa y positiva para todos los responsables de las respectivas áreas de actuación de la organización. Sólo de esta forma, con un trabajo y una gerencia conjunta, se puede llevar a una empresa hacia el éxito.

Por tanto, y debido a lo explicado anteriormente, la directora del departamento de Marketing está satisfecha con el trabajo realizado tanto por parte de su área de responsabilidad, como por parte de la empresa en su conjunto, conociendo y asumiendo los errores cometidos y aprendiendo de ellos para el futuro de la empresa *Montoro*.

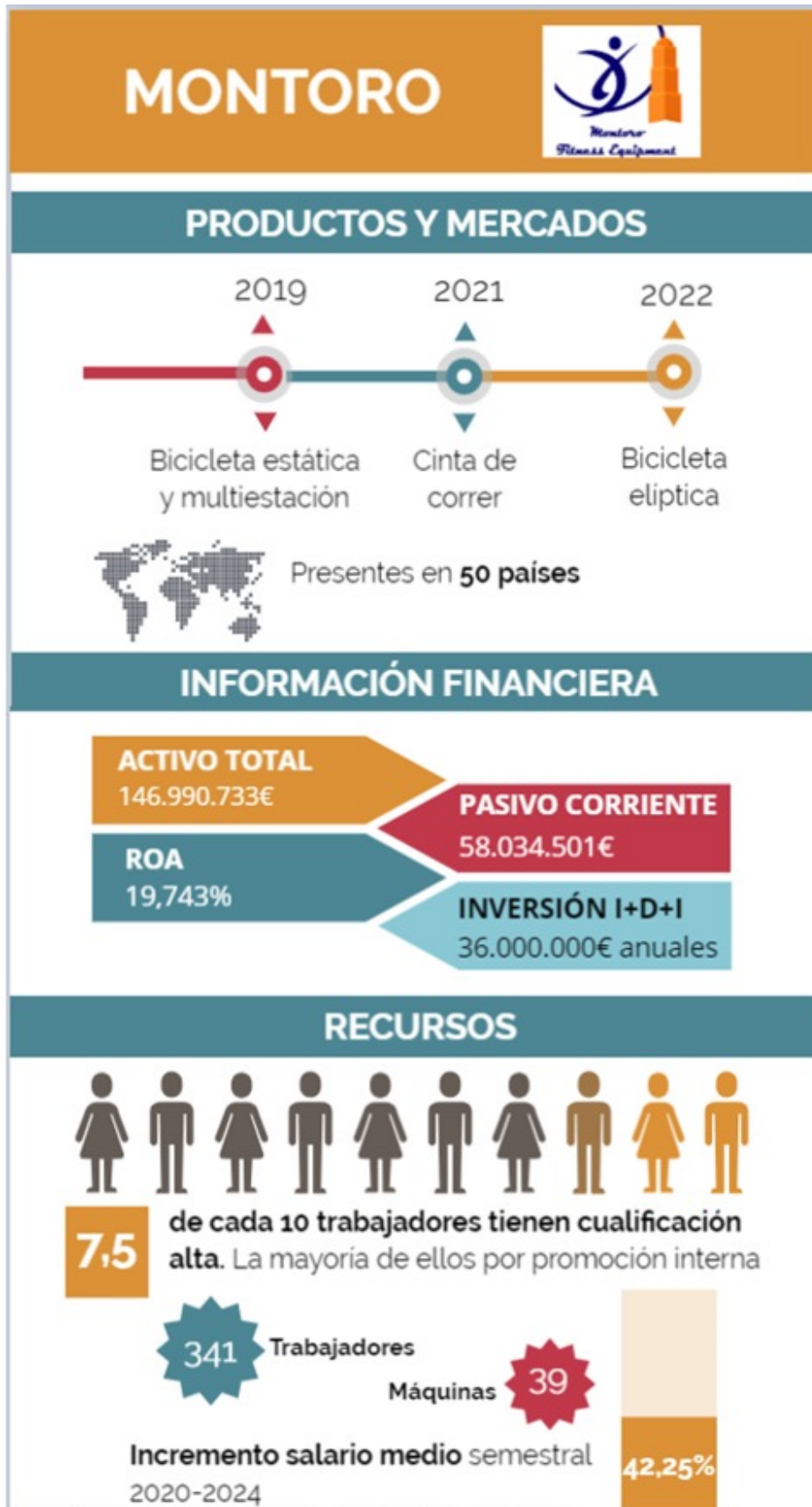
Valorando la experiencia en la que se ha visto envuelta el alumno, a lo largo de este documento se ha mostrado una imagen fiel de las funciones desempeñadas por el departamento de marketing, en la simulación que ha servido para poner al alumno en una situación más cercana a la real, no obstante es cierto que se han tomado algunas decisiones con más nivel de riesgo del recomendable en una empresa real, si bien se asume que el resultado final de la organización ha sido, aunque mejorable, bastante positivo para la empresa.

Toda esta sucesión de decisiones ha hecho ver al alumno la realidad práctica de los conocimientos adquiridos a lo largo del grado y aplicarlos de una forma más dinámica. Permitiendo así, mejorar una serie de capacidades como el análisis de datos de la empresa, conectar las diferentes áreas y conocer las repercusiones que las decisiones de un departamento tienen en otro, haciendo imprescindible el trabajo en equipo para poder llevar a buen puerto la empresa.

También han sido especialmente importante la capacidad de escuchar al resto de directivos y argumentar las razones por las que se está convencido de algo, con la finalidad de poder llevarlo a cabo, cediendo si fuera necesario para poder llegar a un punto medio que contente a todos. Esta fue la manera mediante la cual se llegó al consenso con los diferentes departamentos en cada uno de los periodos, que hicieron que la metodología de trabajo fuera lo más fácil y sistemática posible para alcanzar los objetivos de cada una de las áreas, además de conseguir las metas establecidas por la dirección general para la totalidad de la organización.

En definitiva, el trabajo desempeñado por *Montoro* ha sido muy provechoso en todos los aspectos que se han detallado en la conclusión, haciendo así que el alumno pueda ver en el final de su trayectoria en la Universidad Loyola, una visión más certera y ajustada de lo que le espera en el mercado laboral cuando proceda a formar parte de una organización, siendo consciente así, de lo delicadas que resultan ser las decisiones que se tomen, pues conllevarán consecuencias reales.

18 Anexo: Infografía



Fuente: Elaboración propia

19 Bibliografía

- Aranda, A. (16 de Octubre de 2018). *A los europeos les encanta el fitness*. Obtenido de Forbes: forbes.es/lifestyle/43755/a-los-europeos-les-encanta-el-fitness/
- Avanzini, B. (27 de Noviembre de 2018). *Cool Tabs Blog*. Recuperado el 9 de Abril de 2020, de Objetivos SMART: cómo definirlos y 4 ejemplos reales: <https://blog.cool-tabs.com/es/objetivos-smart-definirlos-ejemplos/>
- Bicicleta estática*. (9 de Febrero de 2020). Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Bicicleta_est%C3%A1tica
- Borrel, R. (2007). *Comportamientos innovadores de las empresas de servicios avanzados*. Aprendizaje y entorno en Andalucía.
- Corredor, L. B. (15 de Abril de 2016). *Bicicleta elíptica, la guía más completa*. Obtenido de LBDC: <https://www.sport.es/labolsadelcorredor/bicicleta-eliptica-la-guia-mas-completa/>
- Deportes baratos*. (2020). Obtenido de Mi gimnasio en casa: <https://deportesbaratos.com/multiestacion/>
- Deportes y aire libre. Multiestaciones*. (2020). Obtenido de Amazon: <https://www.amazon.es/multiestaciones/b?ie=UTF8&node=2929805031>
- Doran, G. (1981). *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives* (Vol. 11). Management Review.
- Guerras Martín, L. &. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. 5ª edición. Thomson Reuters.
- Ilovefit. (10 de Enero de 2020). *Las mejores 12 cintas de correr 2020*. Obtenido de #ILOVEFIT: <https://cintascorrer.net/>
- Leeflang, P., & van Raaij, F. (1995). *The changing consumer in the European Union: A "meta-analysis"*.
- Marín Sánchez, C., & Pérez Cabañero, C. (2007). *Fundamentos de Marketing estratégico*. Madrid, España: Delta Publicaciones.
- Martos Calpena, R. (Junio de 2009). *Cultura corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión de las empresas del sector de la Automoción*. Barcelona.
- Molina, H. R. (2014). *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones*.

Muñoz Ocaña, Y., Torres Jiménez, M., & Fernández Rodríguez, V. (2018). *Dirección de Operaciones*. Madrid: Pearson Education S.A.

Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Naciones Unidas*. Recuperado el 10 de abril de 2020, de Objetivos del Desarrollo Sostenible : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Render, B., & Heizer, J. (2014). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson Education S.A.

Santos, D. d. (1991). *Marketing mix, conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid, España.

Simulador de gestión empresarial. (s.f.). Obtenido de Gestionet: <http://gesim.simuladores-empresariales.com/index.php/login>

Steffens, G. (2016). *Los criterios SMART El método para fijar objetivos con éxito*. 50Minutos.es.

Wiklund, P. (2016). The role of physical activity and exercise in obesity and weight management: Time for critical appraisal. En *Journal of Sport and Health Science Volume 5, Issue 2* (págs. 151-154).

World Vision. (s.f.). *World Vision*. Recuperado el 10 de abril de 2020, de Objetivos de desarrollo sostenible: todo lo que quieres saber: https://www.worldvision.es/actualidad/blog/objetivos-de-desarrollo-sostenible?gclid=Cj0KCQjw4dr0BRCxARIsAKUNjWT502-KUHv4wq3Nh1O3aQiKw2yNAmT1gL-3LLLo-aS1hzjwIxFBgPgaAqdaEALw_wcB