



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
CURSO ACADÉMICO 2016/2017**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención en Marketing



**PLAN DE MARKETING DE “PEQUELANDIA”  
MARKETING PLAN FOR “PEQUELANDIA”**

FÉLIX JOSÉ MARTÍNEZ ZATÓN

MARÍA LUISA GALLO ALEGRÍA

05/07/2017

## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>2. ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>3. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA</b> .....	<b>7</b>
<b>5. ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	<b>8</b>
5.1 ANÁLISIS DEL MERCADO DE REFERENCIA.....	8
5.2 ANÁLISIS MACROENTORNO .....	10
5.2.1 Económico .....	11
5.2.2 Sociocultural.....	13
5.2.3 Tecnológico.....	14
5.2.4 Político-Legal.....	15
5.3 ANÁLISIS MICROENTORNO.....	15
5.3.1 Proveedores e Intermediarios.....	16
5.3.2 Clientes .....	17
5.3.3 Competidores .....	18
5.3.4 Público .....	19
<b>6. ANÁLISIS INTERNO</b> .....	<b>19</b>
6.1 RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA .....	19
6.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	21
<b>7. DAFO</b> .....	<b>22</b>
<b>8. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING</b> .....	<b>24</b>
8.1 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS .....	24
8.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING .....	24
8.3 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	25
<b>9. PLAN DE ACCIÓN</b> .....	<b>26</b>
9.1 PLAN DE PRODUCTO.....	26
9.2 PLAN DE PRECIOS.....	27
9.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN .....	28
9.4 PLAN DE COMUNICACIÓN.....	29
<b>10. EJECUCIÓN Y CONTROL</b> .....	<b>31</b>
<b>11. CONCLUSIONES</b> .....	<b>32</b>
<b>12. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>33</b>

## 1. RESUMEN

Este trabajo de fin de grado de GADE, se va a centrar en la elaboración de un Plan de Marketing para una Granja escuela en Cantabria, situada en Santa Cruz de Bezana, un pueblo entre las ciudades de Torrelavega y Santander.

El Plan de Marketing que se desarrolla a continuación responde a la atractiva oportunidad de entrar en un segmento de mercado que crece a gran velocidad, las familias y el medioambiente. Se va a dividir de la siguiente manera:

Lo primero que se va a explicar es el análisis externo, muy importante a la hora de decidir hacia qué tipo de clientes se dirige la empresa así como del entorno económico, social, tecnológico y político del lugar. Se ha pensado en este sector debido a que la empresa tiene pocos competidores en la zona y cuenta con un elemento que la diferencia de los demás, puesto que a las actividades principales se añade una guardería para todos los días. De esta forma además intentará captar un segmento de futuros clientes potenciales, las familias.

En segunda lugar se verá el análisis interno de la empresa, en el cual se presenta los recursos y las capacidades de la empresa que la hace distinta al resto creando así ventajas competitivas sostenibles. Se reforzarán las mejores cualidades de la granja escuela, sobresaliendo el respeto al medioambiente y la fidelización a los clientes proponiendo un alto nivel de tecnología y descuentos por traer un amigo, sin olvidarse de las negativas en las que la falta de experiencia se disipa con el ambiente familiar. Para ello es fundamental detallar adecuadamente el análisis DAFO.

A continuación, el objetivo de la empresa es afianzarse como líder en el sector centrandose sus objetivos en la demanda detectada de un potencial nicho de mercado, cubriendo así sus necesidades y con la previsión de un incremento de los beneficios. Para ello hay que enlazar los objetivos con el establecimiento de las estrategias de producto, precios, distribución y comunicación que satisfagan las necesidades de los clientes y permitan a la empresa afianzarse en el mercado.

Por último, se estudiará la ejecución y control del Plan de marketing para comprobar si se han cumplido los objetivos, así como las conclusiones destacando las ideas más importantes.

## 2. ABSTRACT

This work of end of grade of GADE, it is going to center on the making of a marketing plan for an Educational farm in Cantabria placed in Santa Cruz de Bezana, between the cities of Torrelavega and Santander.

The Marketing plan that develops next answers the attractive opportunity to enter a segment of market that grows at big speed, the family and the environment. It is going to Split of the following way:

The first thing that is going to be explained the external, very important analysis is at the time of deciding towards what type of clients the Company goes as well as of the local economic, social, technological and political environment. One has thought about this sector because the Company has few competitors in the area and counts with an element that the difference of the others, since a nursery school is added to the main activities for every day. Thus also it will try to receive a segment of future potential clients, the families.

In the second consideration there will be seen the internal analysis of the Company, in which it presents to itself the resources and the capacities of the Company that makes her different from the rest creating this way sustainable competitive advantages. The best qualities of the educational farm will be reinforced, standing out the respect to the environment and the loyalty to the clients proposing a high level of technology and discounts for a friend bringing, without forgetting the negatives with the absence of experience vanishes with the familiar atmosphere. For this it's essential to adequately detail the DAFO analysis.

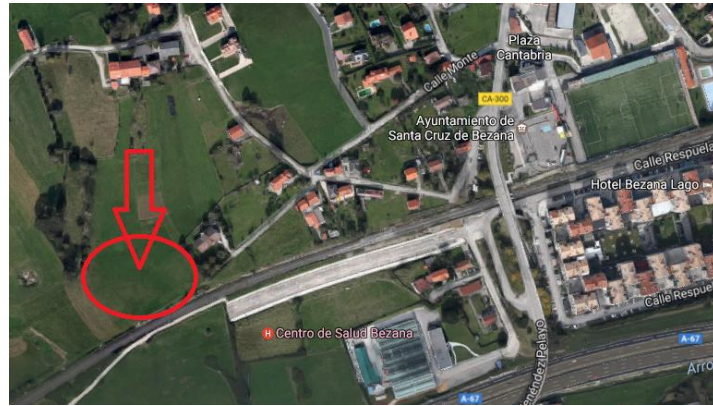
Next, the target of the Company is to become strong like leader in the sector centring its target on the demand detected of a potential niche of market, covering their needs and with the anticipation of an increase of the benefits. To this end, the objectives must be linked with the establishment of product, price, distribution and communication strategies that satisfy the needs of the customers and allow the company to become the firm in the market.

Finally, there will be studied the execution and control of the marketing plan to verify if the objectives have been fulfilled as well as the conclusions highlighting the most important ideas.

### 3. INTRODUCCIÓN

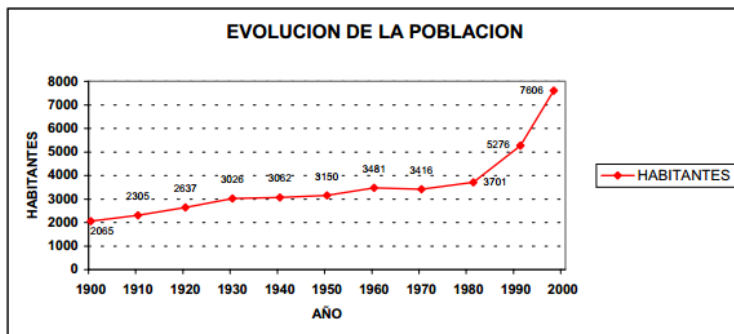
La granja escuela “Pequelandia” nace por la necesidad de abordar la demanda de familias que necesitan el cuidado de su hijos, sobre todo con el nuevo calendario escolar de Cantabria 2016 (2 meses con clase y 1 semana de vacaciones), que hace necesaria la apertura de una guardería para los más pequeños durante todo el año y el inicio de extraescolares en esos tiempos de descanso para los mayores.

Se encuentra situada en Santa Cruz de Bezana (cerca del ayuntamiento y el centro de salud), limita al norte con el mar cantábrico, al oeste con Piélagos, al sur con Camargo y al este con Santander. Muy cercana a las dos grandes ciudades más pobladas de Cantabria (10 km Santander y 18 km de Torrelavega), siendo así muy accesible para todos los clientes.



Componen el municipio siete pueblos, Soto de la Marina, Sancibrián, Prezanes, Mompía, Azoños y Maoño, siendo interesante resaltar que la población es en su mayoría joven y con un elevado índice demográfico que nos resulta interesante a la hora de captar nuestro segmento objetivo de clientes en la zona de la guardería.

Figura 1. Evolución de la población española



Fuente: ICANE

El municipio impresiona por su importancia cultural ya que históricamente fue sede de asentamientos humanos desde el paleolítico inferior recogiendo las primeras referencias escritas de Santa Cruz de antiguos documentos de la Abadía de Santillana. Fue además un lugar de paso en la edad media de mercancías procedentes de la meseta.

Se valora mucho que es un municipio costero, con un litoral llano y pocas pendientes. Cuenta con las playas de San Juan de la Canal, Los Cobachos y Arnía y los acantilados de Costa Quebrada y se puede encontrar también una zona más rural donde poder relajarse como es el bosque de Maoño y el alto de Peñas Negras.

Englobando todo lo anterior podemos asegurar que Santa Cruz de Bezana es un lugar increíble para visitar y agradar a los clientes y conseguir atraerlos hacia nuestra

granja escuela, no solo por sus hermosos parajes naturales y de calidad tales como las playas y acantilados, sino también por sus bosques con flora y fauna autóctona y la zona de costa y de interior.

Gracias al entorno en el que se encuentra la empresa, se podrá elaborar un Plan de Marketing en el que se cuide de los clientes actuales y potenciales dándoles un trato cercano para que puedan disfrutar de un ambiente acogedor en nuestras instalaciones.

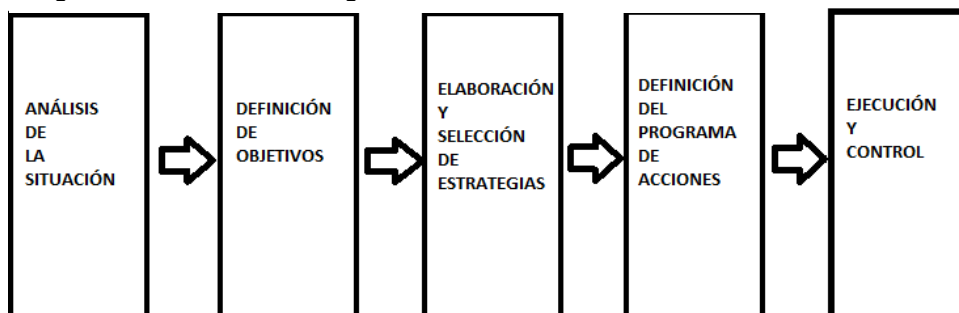
El plan de marketing es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa. Proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir (Cohen, 2007).

Entre las ventajas de un plan de marketing podemos destacar:

- Indica los pasos y los objetivos a seguir para lograr las metas de la empresa.
- Establece estrategias que nos indican el camino a seguir y permite controlar la situación para reorientarla hacia el objetivo final.
- Sirve para informar a todos los usuarios tanto dentro de la empresa como fuera de cuáles son los objetivos y de los pasos para alcanzarlos.
- Es un instrumento para vender ya que al controlar el proyecto de principio a fin, demostrando así que los objetivos no solo son alcanzables sino que se van a cumplir, se puede captar recursos de financiación.
- Podemos aprovecharnos de los recursos de manera eficaz al apoyarnos en los puntos fuertes que conocemos y disminuyendo los débiles.
- Asignación de responsabilidades para llevar las tareas a cabo y las estrategias estén coordinadas hacia el objetivo común con los recursos de que se dispone.
- Mayor capacidad de reacción al beneficiarse al máximo de las oportunidades, se reduzcan las amenazas y se eliminen los problemas.

Podemos concluir que realizar el Plan de Marketing para la granja escuela Pequelandia es imprescindible para el trabajo diario y llegar a alcanzar los objetivos propuestos. Al ser una nueva empresa en el sector es necesario afinar bien sus objetivos, coordinar los recursos de los que dispone la empresa y establecer los mecanismos para su control. Con una planificación eficiente se consigue anticipar los constantes cambios del entorno, respondiendo a ellos lo antes posible.

Figura 2. Plan de Marketing



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA  
"PLAN DE MARKETING"

## 4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

La granja escuela “Pequelandia” se inicia con mucha ilusión y energía, destacando el trato cercano, el ambiente familiar y acogedor de las instalaciones. Para mantener la fidelidad de los clientes la clave reside en el recuerdo que van a tener de la maravillosa experiencia vivida en Pequelandia. Está garantizado el contacto con la naturaleza, la adquisición de nuevos conocimientos y el cuidado de los más pequeños con una atención personalizada, cuidando cada detalle desde invitaciones de cumpleaños con música para todos los asistentes, hasta descuentos por ser cliente en alguna sección como puede ser la guardería o extraescolares.

### **MISIÓN**

Podemos definir la misión como el propósito de la organización, lo que desea lograr en el entorno más amplio, es decir, es la identidad de la empresa. Una misión se dice que está orientada al mercado cuando satisface las necesidades básicas de los clientes. Refleja lo siguiente:

- Segmento de mercado donde la empresa realiza su actividad.
- Los objetivos clave de la empresa.
- Las estrategias clave elegidas para cumplir dichos objetivos.
- Valor y cultura de la empresa

La misión de la empresa será: Conectar a los niños y mayores a la naturaleza, los animales y el entorno rural fomentando el respeto del medioambiente. Hacer que tanto padres como niños disfruten del cumpleaños de sus sueños de manera exclusiva y personalizada. Ayudar a las familias al cuidado y formación de sus hijos otorgándoles el tiempo indispensable que necesitan.

### **VISIÓN**

Identificamos la visión con la dirección hacia la que quiere ir la empresa, lo que se propone alcanzar en el futuro. La visión debe responder a la pregunta de “¿qué queremos crear?” y se define como el estado futuro que deseamos crear en la mente de los consumidores respecto a nuestra empresa. Tiene que estar enlazada a los objetivos establecidos beneficiando a todos los stakeholders de la empresa (trabajadores, proveedores, clientes...) que son los que ayudan a la creación de valor.

La visión de Pequelandia será: Convertirse en un referente en la rama de granja escuelas, especializada en fiestas de cumpleaños, cursos y el cuidado de los niños con un alto nivel de calidad ofreciendo un servicio personalizado y profesional para dirigirse al mercado en auge que son las familias. Ser una organización en busca de mayores beneficios no solo para la propia empresa, sino también para los clientes creándoles valor añadido gracias al plan de marketing.

### **VALORES**

Guían al negocio para cumplir la misión y la visión y son la orientación hacia el cliente dándole la máxima importancia. Los valores son: Educar a los clientes en enseñanza y medioambiente, con trabajo en equipo para generar simpatía en un ambiente agradable y cercano entre los trabajadores y los clientes.

## 5. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo es esencial en todas las empresas si se quiere triunfar ya que hay elementos tanto del macroentorno (económico, social, tecnológico y político) como del microentorno (proveedores, intermediarios, clientes y competidores) que no dependen de la organización, por eso hay que analizar las fuerzas externas y diseñar estrategias que ayuden a evitar los problemas y aprovechar las oportunidades del entorno.

“Hay tres tipos de empresas: las que hacen que sucedan cosas, las que miran cómo suceden y las que se preguntan qué pasó”. Philip Kotler, Kotler on marketing (Nueva York: Free Press, 1999), p.3. Al observar el entorno y reaccionar ante él se pueden prever tendencias del mercado, de los clientes y anticiparse a sus necesidades para de esta manera sacar el máximo partido a una ventaja competitiva y reducir en mayor medida los peligros. Gracias a este estudio exhaustivo, el siguiente paso será la realización del análisis DAFO que es un resumen de todo lo que se va a ver.

### 5.1 ANÁLISIS DEL MERCADO DE REFERENCIA

Es importante para analizar el mercado definirlo como: “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinado que se puede satisfacer mediante intercambios y relaciones. Kotler, P. 2003. Fundamentos de marketing. 6ª ed. México: Pearson Educación.

La delimitación del mercado se realiza teniendo en cuenta la necesidad que se satisface a un grupo determinado de clientes y por ello se va a utilizar el esquema de Abell (1980) que observa el negocio en tres dimensiones:

1. Grupo de clientes atendidos.
2. Funciones atendidas al cliente.
3. Tecnologías utilizadas. La manera en que se satisfacen las necesidades de los clientes.

El **grupo de clientes** al que se dirige la granja escuela “Pequelandia” es en su gran mayoría particulares (familias, grupos de amigos, personas individuales) y el resto empresas. Se incluyen todos los clientes sin distinción de edad, ya que hay actividades para los más pequeños (guardería), pasando por los jóvenes (programas de educación infantil y primaria) y para los más mayores (multiaventura).

Las **funciones** son las necesidades básicas que se satisfacen de los clientes, siendo así la primordial: las visitas a la granja escuela. Sin embargo hay otros beneficios periféricos que pueden llegar a convertirse en principales de los que no hay que olvidarse como es el caso de la guardería que es la principal ventaja competitiva al lograr atraer un mayor número de clientes durante todo el año al propio servicio y dando a conocer la función principal, las celebraciones y cumpleaños personalizados cuya ausencia supondría insatisfacción en los clientes. Sin embargo hay otros beneficios periféricos como las actividades en familia y grupos (Figura 3) que son básicos para responder a los clientes.



Figura 3. Actividades en familia y grupos

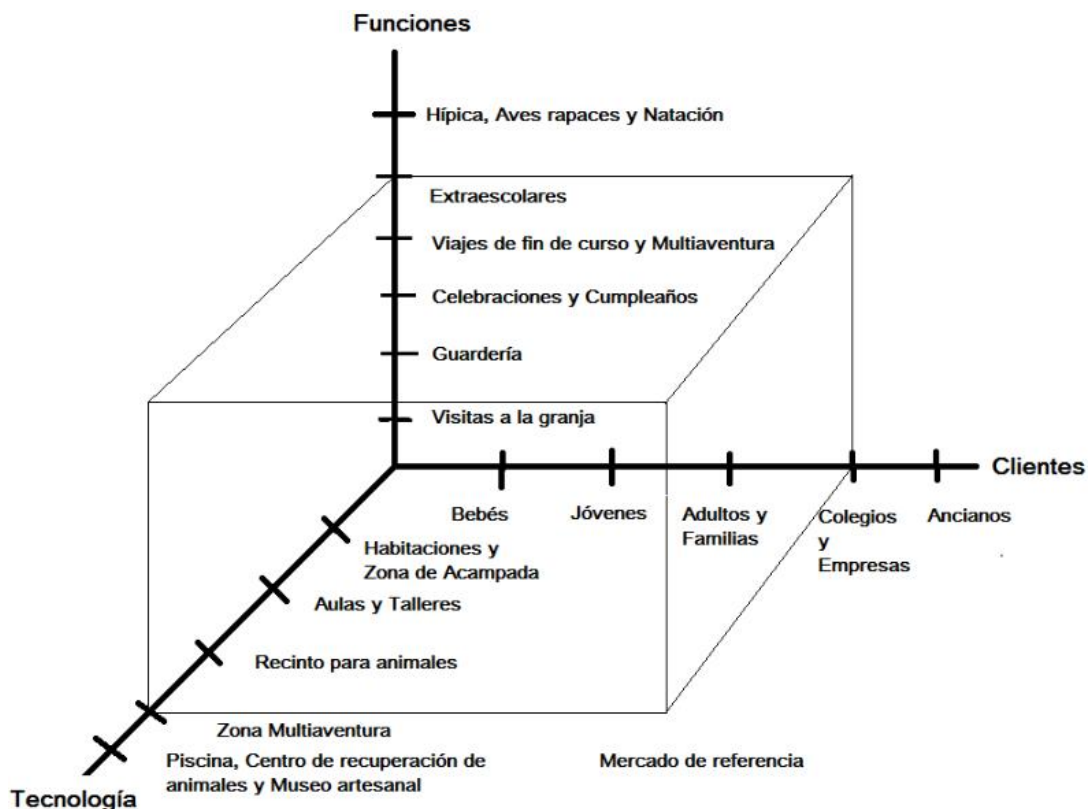
Actividades en familia y grupos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guardería</li> <li>• Cumpleaños y celebraciones</li> <li>• Excursiones en el día</li> <li>• Campamentos</li> <li>• Viajes de fin de curso</li> <li>• Multiaventura</li> <li>• Rutas a pie y en bicicleta</li> <li>• Días sin colegio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas educación infantil y primaria</li> <li>• Extraescolares</li> <li>• Taller artesanía y cocina</li> <li>• Alojamiento en habitaciones</li> <li>• Animales domésticos</li> <li>• Animales salvajes</li> <li>• Huerto ecológico</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Las **tecnologías** utilizadas describen la mejor forma en que se satisfacen las funciones de los clientes, es decir, habitaciones confortables para la estancia, así como zona amplia de acampada, diferentes aulas y talleres para la guardería y extraescolares para la guardería y extraescolares (clases de asignaturas, inglés...), amplios recintos para los animales, zona de multiaventura (con retos clasificados por su dificultad y edad) entre otros.

El modelo tridimensional de Abell (1980) permite reflejar la oferta representada por la tecnología, la demanda por los grupos de clientes y las funciones que satisfacen la necesidad de los clientes. Esto es, las visitas a la granja escuela, la guardería, actividades y eventos para que los clientes vivan una experiencia única e inolvidable a través de las tecnologías de que se dispone (aulas, talleres, etc...), para un grupo de clientes objetivo que son las familias (bebés, jóvenes y adultos) y colegios. En el siguiente gráfico se muestran las tres variables del modelo de Abell (1980), fuera de este cubo estarían aquellas que no utiliza la empresa.

Figura 4. Gráfico de Abell (1980) para Pequelandia



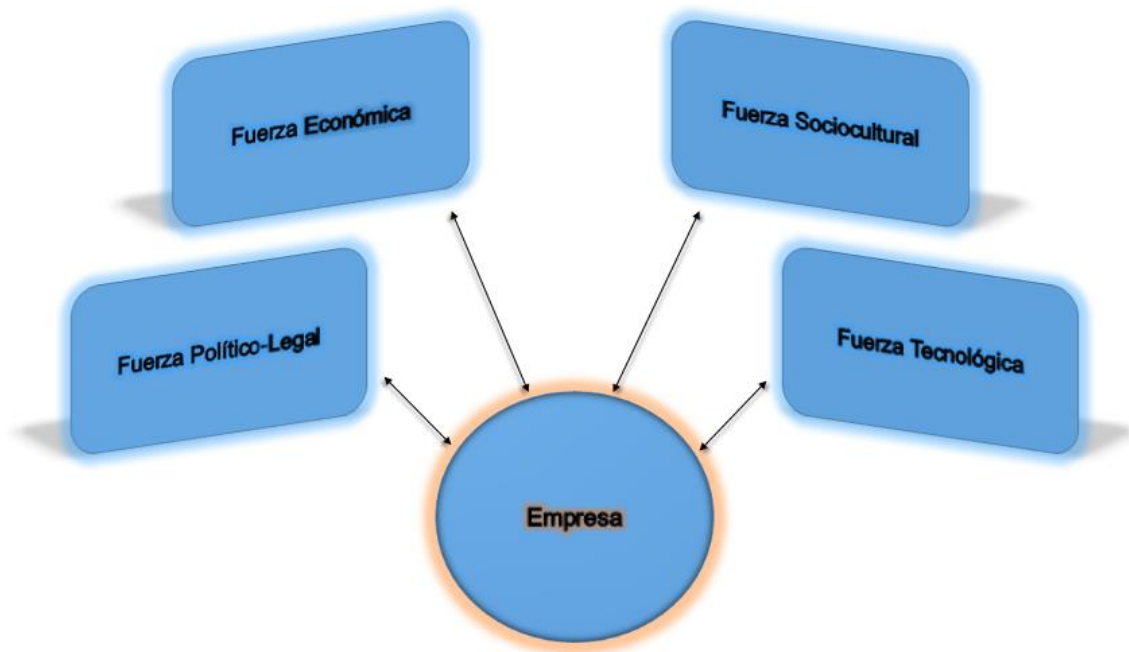
Fuente: Elaboración propia gráfico de Abell (1980).

## 5.2 ANÁLISIS MACROENTORNO

En los últimos años, el entorno para las empresas se ha vuelto dinámico, impredecible y complejo, por eso la situación del país en el que opera la empresa (España) influye en la toma de decisiones.

El macroentorno se compone por todas aquellas fuerzas externas y ajenas del control de la empresa, pero que influyen en ella y que a su vez afecta a los factores del microentorno. Para realizar un estudio profundo, se va a realizar el análisis PEST (figura 5) en donde se van a desarrollar las principales fuerzas del macroentorno que afectan a la empresa.

Figura 5. Fuerzas del Análisis PEST



Fuente: Elaboración propia basada en: Fundamentos de marketing. Kotler, P y Armstrong, G (2008)

Estas fuerzas principales del macroentorno (económico, sociocultural, tecnológico y político-legal) evolucionan a una velocidad increíble creando oportunidades y presentando riesgos para la organización.

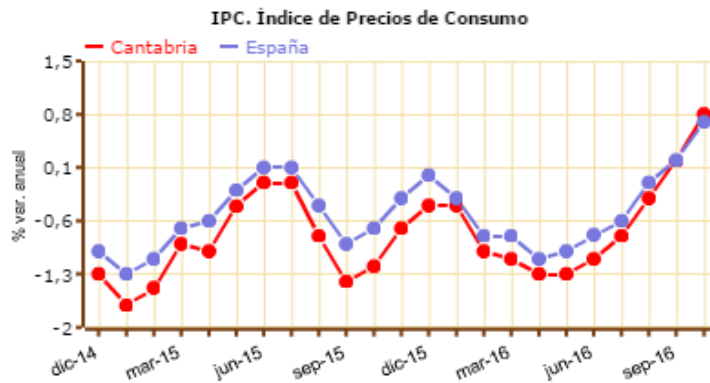
Por ello hay que analizarlas para poder ver la situación actual y futura de la empresa, para poder localizar las amenazas y oportunidades que se puede encontrar en el mercado permitiendo que la organización pueda adaptarse a los cambios.

Se va a explicar cada uno de los factores del macroentorno haciendo referencia a datos de España, para elaborar el diagnóstico correspondiente y para la próxima elaboración del análisis DAFO.

### 5.2.1 Económico

La situación económica actual de España refleja que aunque se ha mejorado mucho en estos últimos años, el objetivo de volver a niveles previos a la recesión aún no es accesible hasta finales de 2017 según previsiones del INE. Podemos apreciar en el gráfico del IPC entra Cantabria y España la evolución entre 2014-2016:

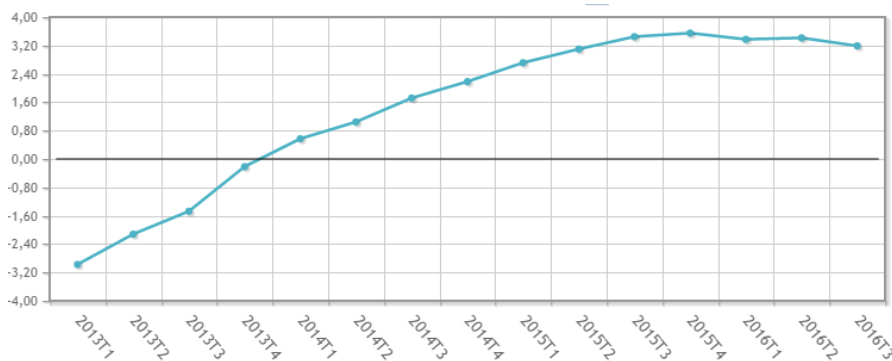
Figura 6. IPC Cantabria y España



Fuente: ICANE

Es necesario ver la situación del país en su conjunto, es decir, lo que ha ocurrido en el pasado y la proyección que hay de futuro para saber así que decisiones tomar en el mercado. La economía española es muy buena si la comparamos con otros países menos desarrollados y está experimentando incrementos en el PIB anual que junto a la reducción de la tasa de paro (aunque sea empleo de baja duración) hacen viable que Pequelandia se introduzca en el mercado con precios bajos. Aunque también muestra síntomas de debilidad manifestados a través de una alta tasa de inflación como se ve en el IPC y el aumento de la deuda del país en estos últimos años.

Figura 7. PIB anual %

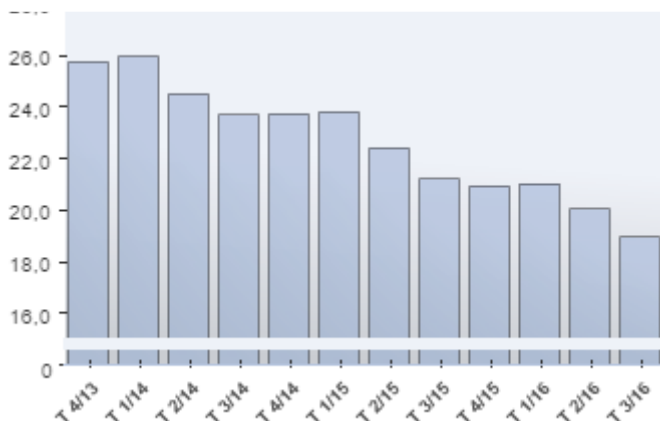


Fuente: INE

El crecimiento experimentado del 0,8% por nuestra economía a lo largo del segundo trimestre, ha dejado el PIB en torno al 3,2% (2 décimas menos que el trimestre anterior), siendo una de las mayores subidas desde el inicio de la crisis. Esto es un volumen similar al que hubo a finales del 2007 cuando empezó la crisis mundial (3,7%), por lo que aún no lo hemos superado.

El avance del empleo se modera, aunque también aumento a un ritmo de 2,9% interanual, es tres décimas menos que en el trimestre anterior, lo que viene siendo unos 484.000 empleos a tiempo completo en un año. Se puede observar en el gráfico de la tasa de paro, como va reduciéndose paulatinamente el porcentaje de parados con respecto a la población activa. En 2013 España llegó a uno de los picos más altos (26,94%) y ha llegado a bajar 8,03% en la actualidad (18,91%).

Figura 8. Encuesta de población activa (EPA). Tasa de paro (%)



Fuente: INE

Aunque aún siguen siendo valores muy elevados y con empleo precario, crea sensaciones de bienestar en las familias e incentiva al gasto, además esto es bueno para la economía ya que se va saliendo de la recesión y al crecer la economía y haber más familias con trabajo, tienen más dinero para gastar. Es cierto también en referencia a la granja escuela que si en una familia con hijos trabajan los dos, van a necesitar dejar a los pequeños en la guardería y en la situación concreta que atraviesa Cantabria con el nuevo calendario escolar (que hay una semana de vacaciones cada dos meses), está obligando a los padres a dejar a sus hijos en un sitio seguro. Para eso se cuenta en Pequelandia con una gran ventaja competitiva gracias a la guardería, actividades diarias y extraescolares a precios más bajos.

Observamos en los datos del INE que aunque el número de viajes y la duración de noches hayan disminuido considerablemente a lo largo de estos años de crisis, es en parte porque se ha aumentado en mayor proporción el gasto medio que hacen por día las familias españolas y en menor proporción al gasto medio por persona. En la granja escuela Pequelandia no se ve afectado ya que la duración media de alojamiento para realizar las actividades o acampadas no es superior a cinco días.

Figura 9. Viajes realizados por la población que reside en España 2016

	Valor	Variación
Número de viajes	42.776.473	-8,51
Duración media del viaje (noches)	2,98	-7,33
Gasto total (miles de euros)	8.508.313,45	-5,31
Gasto medio por persona (euros)	198,90	3,49
Gasto medio diario (euros)	66,85	11,69

Variación: porcentaje sobre el año anterior

Fuente: INE

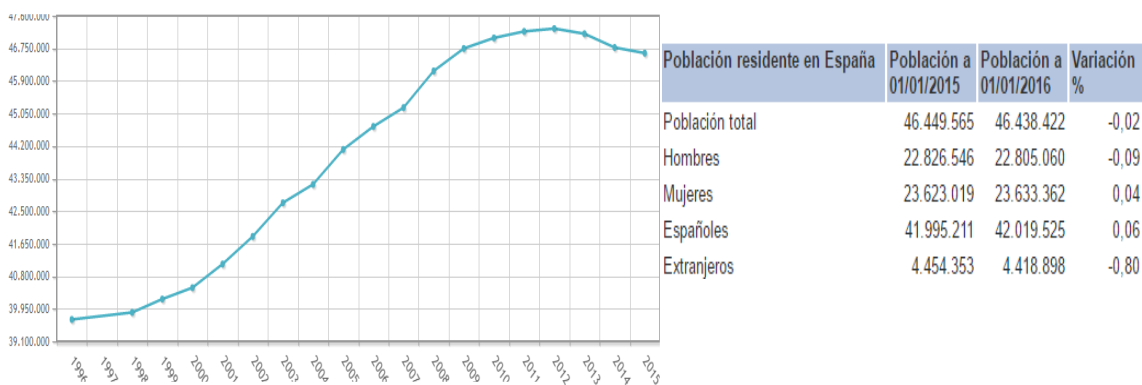
## 5.2.2 Sociocultural

Con la creciente emigración del campo y los pueblos hacia las grandes ciudades es crucial la granja escuela ya que se pretende acercar las antiguas costumbres rurales y a la vez inculcar a las personas el respeto por el medio rural. Los clientes podrán desconectar por unos días de las pantallas que les rodean, aprenderán a convivir con la naturaleza y animales y además realizarán actividades físicas como rutas por senderos y por la costa.

En el estudio de la fuerza Sociocultural, hay que tener en cuenta los cambios en la mentalidad de los clientes españoles, cada día más preocupados por el medioambiente, naturaleza y animales, aspectos que la granja escuela representa y demuestran el alto nivel de desarrollo y educación de la sociedad. Gracias a la variedad de actividades relacionadas con el cuidado y conocimiento de los animales (darlos de comer y acariciarlos) e incluso con el creciente cambio hacia los productos ecológicos sin componentes químicos que perjudican a la salud (huerto ecológico) hacen que la oferta de Pequelandia sea más atractiva para todos los clientes.

También es importante investigar las variables demográficas actuales de España como por ejemplo: el crecimiento de la población durante los últimos años y la proyección de futuro de esa población.

Figura 10. Población total nacional y su variación



Fuente: INE

Desde 1996 hasta la actualidad España ha visto incrementada la totalidad de su población hasta 46.438.422 de personas (Figura 10). Se ha reducido respecto a 2015 en un 0,02 sobre todo por muchos extranjeros que residían en el país y que por la situación actual han vuelto a sus países de origen u a otros países.

De mantenerse la situación demográfica actual, el INE prevé (en una proyección de la población de España 2014-2064) que la población se reduciría en 2064 hasta los 40,9 millones de personas.

Esta población destacaría por un descenso de la natalidad que lleva consigo un proceso de envejecimiento de la población española. Aunque en principio no supondría ningún problema para la granja escuela ya que hay actividades para todas las edades, y aunque haya menos natalidad en el futuro siempre habrá niños dispuestos a venir ya sea a la guardería o a vivir una experiencia rural.

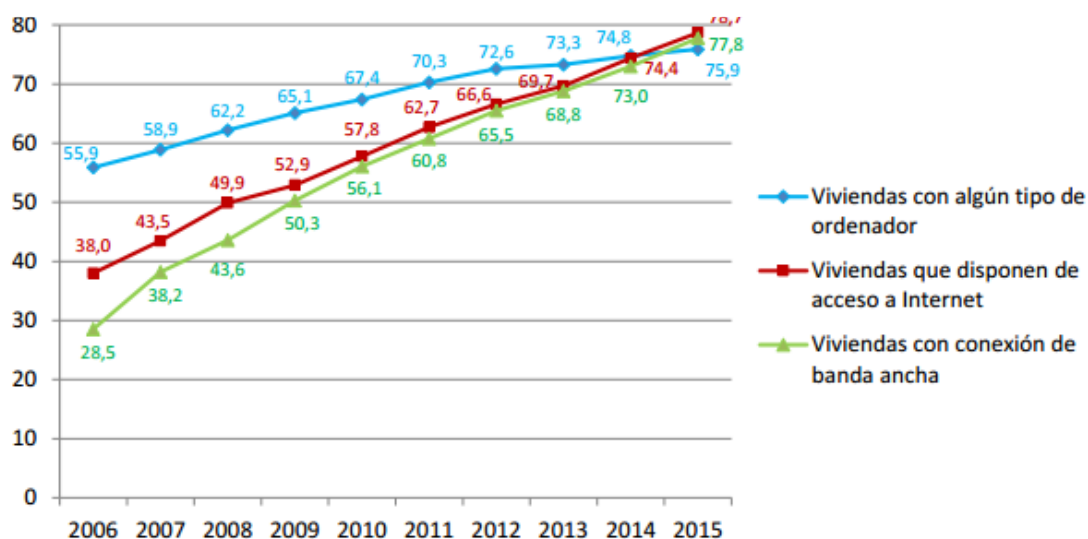
Hay que tener especial cuidado en el cambio para incluir más actividades de edades más avanzadas en el futuro y tratar de anticiparse e innovar siempre pensando en las necesidades de los consumidores para lograr ventajas competitivas que nos diferencien de la competencia.

### 5.2.3 Tecnológico

La fuerza tecnológica es sin duda la variable que más está cambiando en nuestro entorno y afecta a las actividades comerciales de las empresas. Los productos de hoy día son homogéneos y gracias a internet hay un mercado común y nuevas oportunidades que hay que saber aprovechar y sacarle el máximo partido.

En el siguiente gráfico (Figura 11) podemos observar la importancia del uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), destacar que en el 78,7% de las viviendas de España disponen de acceso a internet, es decir, 12,6 millones de viviendas con internet. Es una tendencia que va a seguir una progresión positiva ya que cada día se tiene más confianza al uso de internet, aumentando a su vez las compras o reservas desde internet.

Figura 11: Evolución del equipamiento TIC en las viviendas



Fuente: INE

Por estos motivos, si se hace referencia a la granja escuela hay que estar actualizado en todo momento y estar en todo momento disponible incluso por WhatsApp para cualquier duda o consulta, puesto que internet es accesible para todas las familias en cualquier momento desde su propio hogar.

Esto genera una necesidad constante de información ya sea a través de las redes sociales ya que a las familias les gusta estar informadas en todo momento de promociones, descuentos y de las actividades que se realizan con sus hijos o a través de la página web en la cual habrá que añadir la opción de reserva para cualquier tipo de programa personalizado para cada cliente.

### 5.2.4 Político-Legal

El entorno político se trata de leyes, normas y regulaciones que afectan a las decisiones de marketing y que tienen que obedecer las empresas. Cabe destacar la estabilidad gubernamental que goza España como país desarrollado que es, con un sistema político democrático.

Para entender los objetivos que persiguen los decretos y las regulaciones en una granja escuela, se define como un establecimiento educativo (con animales domésticos y salvajes), dedicado a la enseñanza práctica sobre todo a niños y jóvenes.

Las granjas escuela en Cantabria están reguladas en la legislación del sector del turismo rural por:

- DECRETO 31/1997, de 23 de abril, por el que se regulan los alojamientos y actividades turísticas en el medio rural de Cantabria.

Las regulaciones tienen como objetivo integrar la sanidad animal y la salud pública en el control sanitario de las granjas escuela, debido a que hay un constante contacto de las personas con los animales y las zonas deben estar habilitadas y acondicionadas para el uso diario.

Todos los animales deben tener identificación, controles sanitarios, vacunas y tratamientos antiparasitarios, que deben conservarse al menos durante tres años. Los residuos zootécnicos además deberán recogerse para evitar que haya atascos o contaminación de las aguas subterráneas. El cumplir todo esto al fin y al cabo es un beneficio porque da buena imagen a la empresa.

También es un requisito establecer las medidas higiénico-sanitarias de todos los elementos de las granjas escuela por lo cual deben estar situadas en zonas que no sean peligrosas para todos los visitantes, es decir, lejos de industrias peligrosas, vertederos, precipicios, etc...

Las granjas escuela deben inscribirse en el Registro de Actividades Económico-Pecuarias, gestionado por la Dirección general de Agricultura. Para obtener la inscripción es necesario haber realizado antes un Seguro de Responsabilidad Civil que sirve para cubrir los posibles daños y perjuicios que puedan sufrir los clientes.

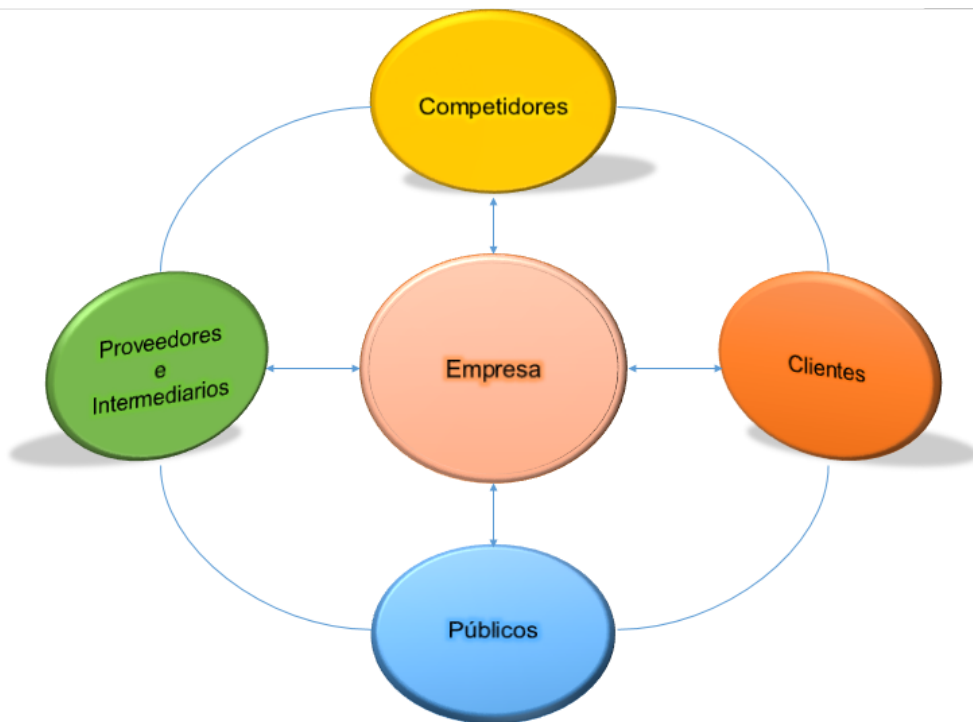
## 5.3 ANÁLISIS MICROENTORNO

Uno de los objetivos principales de la dirección de marketing es atraer clientes y mantener las relaciones con ellos en el futuro, creando valor y satisfacción para todos los stakeholders.

El éxito de estos objetivos no depende de la empresa por sí sola, sino que hay otros actores del microentorno que son externos a la empresa que la afectan y puede controlar (Figura 12): la propia empresa, los proveedores, los intermediarios, los clientes, la competencia y el público.

El director de **la empresa** debe coordinar todos los departamentos pensando en el consumidor y colaborar para entregar al cliente un valor y satisfacción superiores.

Figura 12: Factores del microentorno que se relacionan con la empresa



Fuente: Elaboración propia

### 5.3.1 Proveedores e Intermediarios

Los **proveedores** proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y dar sus servicios. Hay que negociar entre la empresa y los proveedores el precio y las condiciones de pago. Teniendo en cuenta que existen una gran variedad de empresas en el sector que pueden proporcionar los bienes, está claro que el poder de negociación sobre la empresa es muy reducido.

Los proveedores de Pequelandia son muy diversos y varían en función de las actividades que se realiza. Muchos de los productos incluso no será necesario comprarlos ya que al disponer de una huerta ecológica se obtendrán la mayoría de las frutas y verduras. Hay que distinguir los proveedores por:

- Suministradores de alimentos para el comedor: La compra se realiza en las tiendas locales, comerciantes al por menor y se compra en función de la demanda diaria.
- Proveedores de material educativo: El material didáctico educativo se comprará en las librerías de la ciudad.
- Proveedores de equipamiento: Tales como maquinaria y muebles de cocina, hay que tener en cuenta no solo el precio si no también la calidad para tener buenos resultados.
- Proveedores de productos para la huerta y animales: Todas las semillas, piensos, desinfectantes, etc... se comprarán en las cooperativas agrícolas.

Los **intermediarios** ayudan a la empresa a promocionar, vender y distribuir sus productos y servicios a los consumidores. No es muy importante para Pequelandia contratar intermediarios ya que no se necesita distribuir productos y como se va a introducir en el mercado por primera vez, se va a tratar de reducir los costes lo máximo



posible y de esta forma lograr precios más bajos. Únicamente se dispondrá de intermediarios financieros por si se necesita realizar alguna inversión inicial y alguna agencia de servicios de marketing que publicite a Pequelandia en sus páginas para que puedan comparar los clientes.

La mejor forma de captar a los clientes potenciales es el canal de distribución directo siendo así la propia empresa la encargada de tratar con el cliente, de mantener las relaciones a largo plazo y adaptar constantemente los precios y servicios a las necesidades de los clientes. Para conseguir esto se utilizará la página web de la granja escuela, el Facebook para actualizar toda la información y mantener informados a los clientes y a través de teléfono o correo electrónico.

### 5.3.2 Clientes

Los clientes son una de las fuerzas más importantes del microentorno, por ello los objetivos de la empresa tienen que satisfacer las necesidades del cliente para lograr en primer lugar captarlos y después mantenerlos en el tiempo. Para ello no solo habrá que establecer precios asequibles para atraerlos, sino que habrá que realizar una buena atención al cliente que de calidad al servicio y genere valor.

Los principales clientes que solicitan los servicios de la granja escuela se pueden dividir en cuatro grupos:

- **Grupos de colegios:** La principal demanda de las actividades de la granja escuela a través de excursiones, estancias de uno a tres días acompañado de sus profesores y viajes de fin de curso.
- **Bebés:** Son la segunda mayor fuente de ingresos en la sección de guardería ya que es un servicio que funciona durante todo el año (todos los días de la semana e incluso fines de semana y festivos para las familias que trabajan) y que además hace que los clientes conozcan las demás actividades ofrecidas.
- **Particulares:** Se incluyen las familias con niños pequeños que van a visitar la granja escuela en el día o a conocer los animales y personas individuales o grupos de amigos que quieren ampliar su educación con extraescolares o realizar actividades con adrenalina de multiaventura.
- **Empresas e Instituciones Públicas:** Representan la parte más pequeña de la demanda y las actividades que realizan son visitas a la granja escuela y celebración de campamentos con lo cual la actividad se centra sobre todo en los meses de verano.

Con llegada de internet, los clientes cada vez están más informados de los servicios que ofrecen las empresas y hay que prestar atención a sus necesidades. Valorán mucho la atención personalizada y el trato cercano por lo que habrá que hacer programas especiales para cada uno para que se sientan más importantes y se mejore la imagen respecto a la competencia. Se harán descuentos para grupos grandes de clientes (en su mayoría colegios), invitaciones personalizadas con música y dedicatoria para cumpleaños y descuentos por tener contratada otras actividades como la guardería para incentivar a los clientes a que repitan en alguna actividad y así poder fidelizarles en el largo plazo.

### 5.3.3 Competidores

En este apartado se va a estudiar la localización respecto a la capital de Cantabria (Santander) y las principales fortalezas, debilidades y misión de los dos únicos competidores directos de Pequelandia (Figura 13) que son: Albergue Paradiso y Granja la Mina.

El hecho de que haya pocas granjas escuela en Cantabria se debe a las fuertes barreras de entrada. Supone una inversión inicial muy elevada puesto que se necesita de un terreno amplio para realizar las actividades de acampada, multiaventura y para tener a los animales. Esto desincentiva mucho la entrada de nuevos competidores que en general buscan recuperar la inversión muy pronto o tener beneficios de manera inmediata. Además hay que sumarle que las barreras de salida también son elevadas ya que es muy difícil traspasar el terreno o vendérselo a alguien para recuperar la inversión hecha al inicio.

Figura 13: Competidores de Pequelandia

ALBERGUE PARADISO			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	MISIÓN	LOCALIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gran variedad de actividades.</li> <li>Agencia de viajes Paradiso.</li> <li>Alojamiento rural.</li> <li>Fuerte presencia en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solo para grupos</li> <li>Elevado precio.</li> <li>Lejanía de las ciudades más pobladas.</li> </ul>	Mucho más que un albergue: un lugar único en Cantabria donde pequeños y mayores disfrutarán a lo grande.	Hinojedo, Cantabria 39350, a 28 km de Santander
GRANJA LA MINA			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	MISIÓN	LOCALIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bosque con más de 50 especies de árboles.</li> <li>Instalaciones adaptadas a niños.</li> <li>Paseo en el tren minero.</li> <li>Nido de águilas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solo para grupos</li> <li>Solo trabajan bajo reserva.</li> <li>Lejanía de las ciudades más pobladas.</li> <li>No ponen la merienda de cumpleaños.</li> </ul>	Mostrar la parte importante del patrimonio cultural y ambiental al sector más joven de la población.	Sobremazas, Cantabria 39619, a 20 km de Santander

Fuente: Elaboración propia

La granja escuela tiene alta competencia también en productos sustitutivos, que quieren captar los intereses de los clientes en las actividades educativas, de naturaleza y de guardería. Hay que lograr diferenciar y dar exclusividad con campañas promocionales los productos de Pequelandia respecto a los competidores. Estos competidores son: ludotecas, albergues de ecologistas, centros multiaventura, centros de idiomas o escuelas de deporte.

### 5.3.4 Público

Los públicos son los colectivos o los grupos de interés que tienen o pueden tener un gran impacto ya sea actual o potencial sobre la empresa para poder lograr sus objetivos.

Los grupos de interés son: las entidades de crédito (inversión), los medios de comunicación (publicidad a través de la radio, televisión o periódicos), administraciones públicas (leyes que puedan afectar a la granja escuela) y la sociedad (importancia creciente en el cuidado del medioambiente).

En principio al ser una sociedad de nueva creación los públicos que más se valoran son los medios de comunicación a través de cuñas de radio o de periódicos de Cantabria y el cuidado y la educación medioambiental de la sociedad. Al estar los públicos en constante cambio es básico conocerlos a todos para tener más éxito y obtener mayor valor para la empresa.

## 6. ANÁLISIS INTERNO

El objetivo principal del análisis interno es en primer lugar reconocer los recursos y capacidades que tiene la organización para poder lograr ventajas competitivas. Y en segundo lugar la organización empresarial para definir los puestos de trabajo. Gracias a ello se identificarán las fortalezas y debilidades de la empresa que se verán en el análisis DAFO

### 6.1 RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA

Para poder conseguir una ventaja competitiva, los recursos de la empresa junto a las capacidades tienen que orientar a las estrategias y así lograr aumentar al máximo posible los beneficios de la empresa (Figura 14). Para ello la organización debe ser flexible y lograr adaptarse a los cambios dinámicos del entorno y de los gustos de los consumidores.

Figura 14. La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva



Fuente: Robert M. Grant (2006). Figura 5.4. La relación entre recursos y capacidades. p. 189.

Los recursos de Pequelandia se pueden clasificar en recursos tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son:

- El capital físico: las instalaciones que se encuentran en Bezana, el material educativo de las aulas y todos los bienes tangibles (ya sea electrodomésticos o utensilios para el mantenimiento de las instalaciones), que se usan para satisfacer las necesidades de los clientes.

- Los recursos financieros: es el dinero que tiene la empresa ya sea a modo de fondos propios en tesorería o de fondos ajenos con créditos en entidades financieras. Al ser una nueva empresa no habrá muchos recursos financieros por lo menos durante un tiempo.

En los recursos intangibles podemos destacar:

- Los recursos humanos: es el recurso más importante, capaz de crear ventajas competitivas ya que las personas tienen ideas, creatividad, son los que están en contacto directo con los clientes y tratan de innovar para fidelizarlos. El personal de la empresa será cualificado para desarrollar las actividades adecuadamente del cuidado de los animales, de animación de cumpleaños y de educación de los niños y los mayores.
- Los recursos tecnológicos: son la propia marca de la empresa o patentes de los cuales al ser nueva empresa no dispone de imagen de marca establecida en el mercado aún.
- Los recursos organizativos: relacionados con los valores y costumbres de la empresa, los manuales de actuación y software necesario para realizar todas las actividades de manera eficiente y poder dar el servicio para responder las necesidades de los clientes.

**Las capacidades** son la forma en la que los recursos se coordinan en las tareas de todos los departamentos con rutinas organizativas. La rutinización por tanto, es un proceso esencial en la transformación de propósitos y prácticas operativas en capacidades (Grant, 2006). Las capacidades de Pequelandia son:

- Directivas: El director además de saber realizar varias actividades dentro de la empresa, sabe coordinar y supervisar el trabajo de los demás.
- Humanas: La experiencia y cualificación de los trabajadores hace que realicen más de una tarea y se relacionen con los demás departamentos.
- Financieras: Buena gestión de los recursos financieros para reducir al máximo posible los costes y poder obtener beneficios.
- Organizativas: Fundamental para lograr los resultados, debe ser flexible para adaptarse al entorno dinámico y debe haber comunicación entre los departamentos.

Las ventajas competitivas que sobresalen del resto de la competencia y que obtiene Pequelandia gracias a la combinación eficiente de los recursos y las capacidades son:

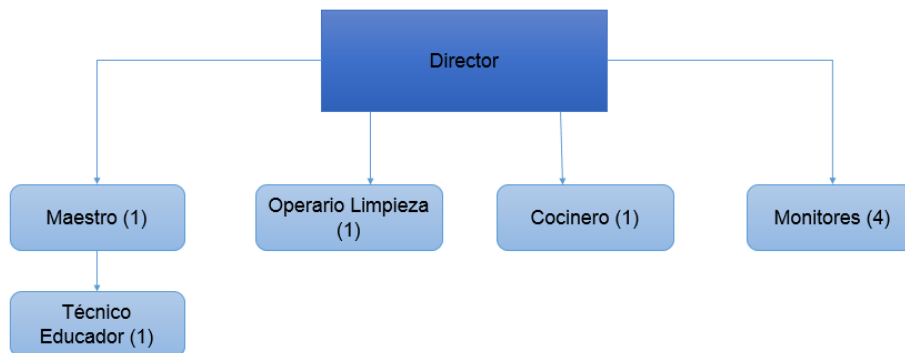
- El establecimiento de la guardería es la mayor ventaja competitiva ya que es la que más diferencia a Pequelandia del resto de granja escuelas, gracias a esta idea, se consigue atraer un grupo más extenso de clientes que a su vez conocerán a la empresa y por consecuencia atraerán nuevos clientes para disfrutar los servicios que se ofrece.
- La inclusión de la educación ambiental en el sistema educativo de las enseñanzas primaria y secundaria hace que muchos clientes se vean atraídos a vivir una experiencia única y a la vez aprender. Muchos colegios realizarán actividades alternativas fuera del horario escolar (sinergias) como excursiones, visita a la granja y dar de comer a los animales o aprender los tipos de plantas y árboles del recinto.
- Un punto de los más fuertes es la calidad del servicio de Pequelandia que gracias a los pequeños detalles que ya se han mencionado como las felicitaciones con música, actividades personalizadas para cada persona

e incluso el servicio de guardería se consigue fidelizar a los clientes para relaciones duraderas a largo plazo.

## 6.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Antes de crear la empresa Pequelandia hay que definir los puestos de trabajo y las responsabilidades de cada departamento de una manera eficiente para así facilitar los procesos de cada sección y entre ellos. La estructura del organigrama es lineal ya que es para una granja escuela pequeña en cuanto a trabajadores a coordinar (Figura 15) que cuenta con ocho trabajadores (cuatro fijos y cuatro monitores eventuales para la celebración de campamentos o estancias) y un director.

Figura 15. Organigrama de Pequelandia



Fuente: Elaboración propia

El Director es la máxima autoridad, realiza las tareas propias de dirección de la empresa, realizar la labor comercial, coordinación de las actividades y la supervisión de los empleados. Debe estar en permanente comunicación con todos departamentos.

En la sección de guardería estarán una maestra que es la responsable de la educación y cuidado de los pequeños que será apoyada por un técnico de educación infantil. Están a cargo de las fichas educativas y evolución de los niños a lo largo del año.

Un cocinero encargado de hacer las diferentes comidas necesarias para algunas actividades o estancias, tales como meriendas de los cumpleaños, cenas al aire libre en las acampadas, etc...

En limpieza y mantenimiento hay un operario polivalente para el cuidado de las instalaciones y su limpieza así como de los residuos de los animales.

Por último se encuentran los cuatro monitores restantes que son los encargados fidelizar al cliente y de realizar las distintas actividades de la granja escuela, senderismo, dar de comer a los animales, animación en las fiestas, etc...

## 7. DAFO

En este apartado podemos realizar el análisis DAFO gracias a los datos que se han recogido anteriormente en el análisis externo (mercado de referencia y macroentorno) y en el análisis interno (recursos y capacidades y la organización empresarial), para poder tomar decisiones futuras en base a como se encuentra el mercado en la actualidad y las previsiones futuras de la empresa.

A través del DAFO se va a diferenciar entre el ámbito externo y el ámbito interno. En el externo hay que observar las posibilidades futuras de la empresa (oportunidades) y los problemas actuales o futuros (amenazas) y en el interno las ventajas competitivas a favor de la empresa (fortalezas) y las debilidades de la empresa para tratar de reducirlas en la mayor medida.

Figura 16. Análisis DAFO de Pequelandia

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica actual.</li> <li>• Productos sustitutivos.</li> <li>• Competencia ya establecida en el mercado.</li> <li>• Exigencia de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo servicio de guardería para atraer nuevos clientes.</li> <li>• Sinergias con colegios al hacer descuentos por educación extraescolar.</li> <li>• Subvenciones por actividades de medioambiente.</li> <li>• Publicidad barata con internet.</li> <li>• Cercanía a Santander.</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación con nueva sección de guardería.</li> <li>• Educación ambiental en el sistema educativo.</li> <li>• Calidad del servicio con promociones personalizadas.</li> <li>• Instalaciones modernas y nuevas.</li> <li>• Máxima importancia para la atención al cliente</li> <li>• Lejanía del resto de granja escuelas.</li> <li>• Clientes de todas las edades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada inversión inicial.</li> <li>• Falta de conocimiento de la imagen de marca al ser nueva.</li> <li>• Pocas actividades para adultos.</li> <li>• Inexperiencia al inicio.</li> <li>• Dudas sobre el futuro del negocio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Amenazas:** La principal amenaza con la que se encuentra Pequelandia es la existencia de productos sustitutivos. Hay empresas que se dedican en exclusiva a la educación primaria y secundaria, academias de inglés, otras a actividades de multiaventura o incluso asociaciones de tiempo libre como ludotecas. La principal ventaja que tiene Pequelandia es la gran variedad de actividades de todo tipo y la sinergia que demuestra entre ellas ya que al ser cliente actual de alguna actividad esto hará que tengas bonificaciones y descuentos para otros servicios.

También responde a una amenaza la crisis económica actual, aunque este año 2016 la sensación es de mejoría y aunque el trabajo sea precario, los clientes que son cada vez más exigentes están comenzando a consumir más por persona. Aunque los

dos competidores que tiene Pequelandia (Albergue Paradiso y Granja la Mina) ya estén consolidados no es del todo importante ya que la lejanía respecto a ambas y las promociones especiales minoran estas amenazas.

**Oportunidades:** La cercanía de la granja escuela respecto a Santander (ciudad más poblada de Cantabria) junto a la necesidad de las familias (mercado sin atender) de dejar a sus hijos en la guardería de Pequelandia, se logra atraer nuevos clientes. Como vimos anteriormente en la actual situación económica del país (se está saliendo de la crisis y se está reduciendo el paro), muchas familias que ahora tienen trabajo necesitan un lugar seguro para sus hijos y con el actual calendario escolar que dan vacaciones a los niños cada 2 meses 1 semana, es necesario educarles también en la granja escuela.

Para captar más clientes hay que hacer sinergias sobre todo con colegios para hacerles descuentos por traer alumnos a realizar actividades educativas extraescolares que aumenten el valor de ambos. Además, es buen momento para invertir en la granja escuela por las ayudas que da el estado a las actividades de medio ambiente y por el ahorro en la publicidad de la granja escuela a través de redes sociales e internet en general.

**Fortalezas:** Se dispone de gran variedad de servicios a parte de los tradicionales de todas las granjas escuela como es el caso de la guardería que junto a las promociones personalizadas (grandes grupos, descuentos por ser cliente, invitaciones de cumpleaños, etc...), hacen la oferta de Pequelandia muy atractiva para todos los tipos de clientes: desde los bebés en la guardería, pasando por los mayores en multiaventura, hasta los más adultos con el senderismo.

Otra de las fortalezas que más hay que destacar es el cuidado de los clientes que además de tener a la competencia bastante más lejos, si realizas una atención al cliente especial, se conseguirá mantenerlos a largo plazo. La situación del país también es beneficiosa ya que incentiva a la educación ambiental desde primaria.

**Debilidades:** En lo que se refiere a las debilidades, por una parte se encuentra la elevada inversión inicial (compra de terreno, equipamiento...) que junto a la inexistencia de una imagen fuerte de marca hacen que la granja escuela no recupere la inversión en el corto plazo. Esto en parte es bueno porque hace que la competencia no entre al mercado por las grandes barreras de entrada.

Por otra parte, la inexperiencia del equipo de la granja escuela se soluciona con el entusiasmo, la energía de un nuevo comienzo y la ayuda del director en el resto de labores no solo las propias de dirección al inicio. Esto genera dudas acerca del futuro de la empresa. Por último habrá que adaptarse a los cambios del entorno, al creciente envejecimiento de la población y comenzar a realizar más actividades nuevas para adultos.

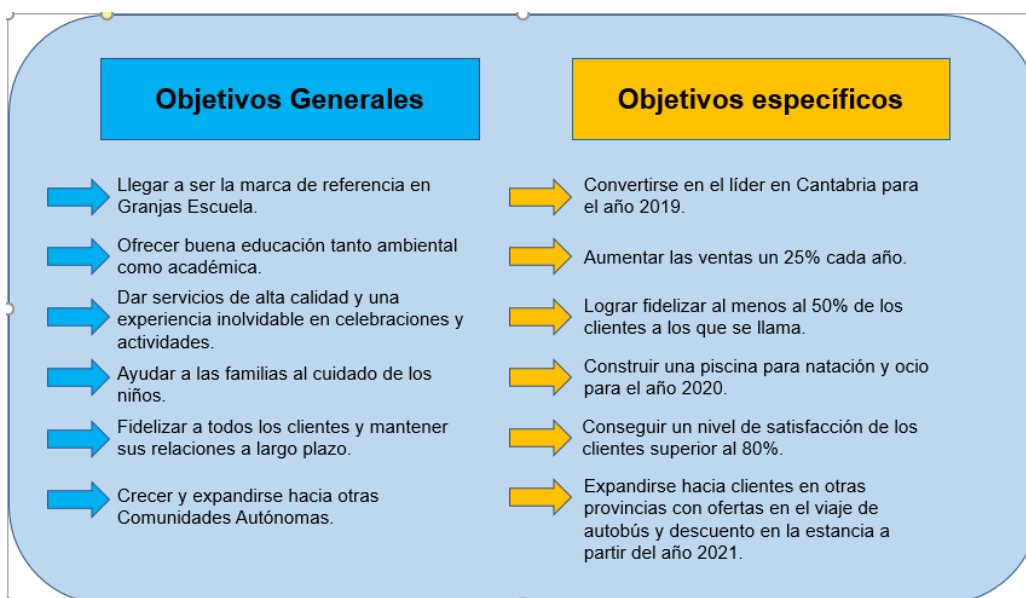
## 8. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Todas las empresas tienen que mirar hacia el futuro y desarrollar estrategias de marketing que apoyen a los objetivos para anticiparse a los cambios del entorno. De esta forma se puede segmentar y posicionar en el mercado claramente.

### 8.1 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Los objetivos deben derivar de la misión y visión de la empresa y deben estar orientados hacia los consumidores. Dado que el entorno actual es dinámico, los directivos tienen que adaptar los objetivos para poder alcanzarlos. Estos objetivos por supuesto tienen que ser medibles con facilidad, alcanzables para no perder la esperanza, y específicos. Los objetivos de Pequelandia son:

Figura 17. Objetivos generales y específicos



Fuente: Elaboración propia.

### 8.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

La existencia de diferentes servicios en la empresa y la interrelación entre ellos obliga a realizar una dirección conjunta con una asignación óptima de recursos (Munuera, 1988).

Las decisiones estratégicas en Pequelandia van a ser sobre la cartera de servicios. Al haber gran variedad de servicios ofrecidos por la empresa con distintas rentabilidades, hay que saber en cuál de ellos invertir y que decisiones tomar, por este motivo se va a elegir el modelo de matriz bidimensional (McKinsey-General Electric) que relaciona en el eje vertical el atractivo de mercado y en el horizontal la competitividad del producto.



Figura 18. Matriz atractivo-competencia

		Posición competitiva de los productos de Pequelandia		
		Fuerte	Media	Débil
Atractivo del mercado	Alto	Inversión máxima	Invertir en los mejores segmentos	Selección mejores mercados
	Medio	Invertir en los mejores segmentos	Selección con prudencia	Cosechar y mantener producto a bajo coste
	Bajo	Tratar de aumentar beneficios	Cosechar y salir del mercado	Desinvertir

Fuente: Grima y Tena (1984)

Para estudiar la matriz, se van a dividir todas las actividades en 2 grupos: el primero comprende las actividades en la granja escuela (animales, formación educativa, extraescolares...) y guardería y el otro grupo se incluyen celebraciones (cumpleaños, acampadas, viajes de fin de curso...) y multiaventura.

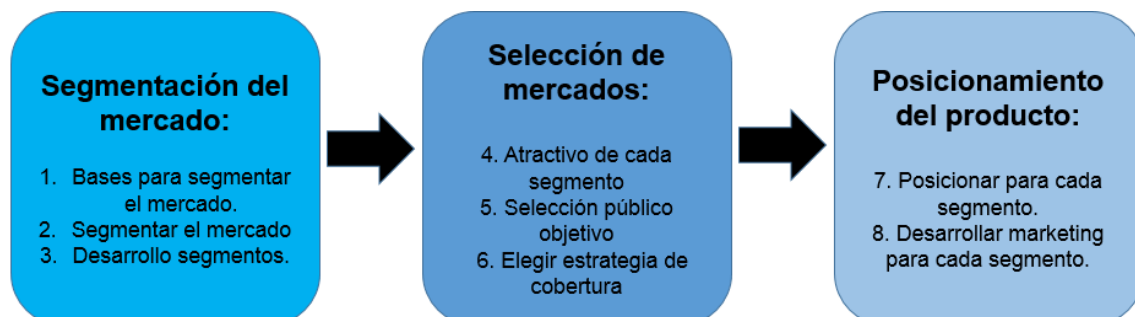
Por un lado, las actividades del primer grupo que son las más importantes tienen un atractivo de mercado alto (por el mercado objetivo de las familias aún sin explotar y el medioambiente), que junto a las competencias de los servicios de Pequelandia fuertes (por el servicio de guardería y educación ambiental) hacen que sea un mercado atractivo con una posición de liderazgo. Decisión es de invertir al máximo.

El segundo grupo por la competencia de productos sustitutivos (empresas de multiaventura, academias...), se encuentra en un nivel medio de posición competitiva y en un nivel medio de atractivo del mercado. La decisión será invertir selectivamente en mercados estables, teniendo prudencia por los cambios posibles del entorno.

### 8.3 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Actualmente las empresas no pueden abarcar a todos los clientes del mercado ni de la misma manera ya que tienen gustos y preferencias diferentes. Por ello hay tres pasos a seguir para la segmentación y el posicionamiento (Figura 19).

Figura 19. Segmentación y Posicionamiento.



Fuente: Kotler, P y Armstrong, G (2003). Fundamentos de marketing 6ª edición

**Segmentación:** Pequelandia va a realizar una segmentación demográfica dividiendo al público objetivo en 3 grupos de edades: bebés y niños de 0 a 15 años, jóvenes de 16 a 25 años y adultos de 26 en adelante.

En el primer grupo de bebés y niños se incluyen a los pequeños que están en la guardería y niños que realizan todas las actividades, ya sean extraescolares o de la granja escuela. El segundo grupo de jóvenes corresponde a clientes que estudian alguna clase educativa (medioambiente o particulares), acampada o deportiva. Ambos grupos corresponden al mercado objetivo que se quiere abarcar y de los cuales se espera un crecimiento, potencial de ventas y rentabilidades muy grandes.

El último grupo de adultos, aunque es un sector cada vez con más importancia es el que menos peso tendría al inicio. Se incluirían todas aquellas personas que les gustan las actividades de multiaventura, senderismo o alojamiento para visitar las instalaciones y animales. Es una oportunidad de negocio futura por la cual será necesario innovar con nuevos servicios para estos clientes.

Para reducir en costes y tener precios más bajos, se ha pensado realizar como estrategia de cobertura el marketing masivo con publicidad similar para todos los clientes, debido a que pueden realizar todas las actividades. Además, las necesidades de los consumidores en este mercado son similares (buscan precios bajos con buenas instalaciones y servicio) y se considera que hay baja intensidad competitiva puesto que los otros competidores están muy lejos de Santander.

**Posicionamiento:** La segmentación se complementa con la posición de la empresa en el mercado. Pequelandia al ser una nueva empresa y no disponer de imagen de marca conocida, va a elegir posicionarse teniendo en cuenta a los consumidores, con una calidad elevada en los servicios e instalaciones ya que al hacer la inversión inicial puede elegir comprar los materiales de última generación y a la vez a unos precios muy bajos.

Como ya dijimos al hacer un marketing masivo y no centrarse en un segmento en concreto, se atraerá a más clientes y al reducir los costes se consiguen precios asequibles para todas las familias. También gracias a las sinergias con los clientes de la guardería, colegios o grupos grandes que atraerán más clientes, se harán descuentos adicionales.

## 9. PLAN DE ACCIÓN

Una vez establecidas las estrategias marketing que va a realizar Pequelandia para alcanzar los objetivos es necesario establecer las variables del marketing mix (producto, precios, distribución y comunicación) valorando las ventajas competitivas respecto a la competencia.

### 9.1 PLAN DE PRODUCTO

Para introducir los servicios de Pequelandia en el mercado, se tendrá en cuenta la calidad de las instalaciones (se ha elegido un logo de marca familiar) que dará mejor imagen de cara a la guardería y precios de penetración bajos. En la granja escuela los productos son los servicios que ofrece a sus clientes para satisfacer sus necesidades. Se pueden dividir en los siguientes:



- Servicio de guardería engloba a los más pequeños, es un servicio prioritario que otorga mucho valor a los clientes ya que además de darles tiempo a los padres, se sientan las bases en una educación ambiental.
- Visitas en el día de particulares y familias para hacer las actividades diarias en la granja escuela de educación ambiental para el conocimiento de la naturaleza y el medio rural. Se acerca a las personas a los animales participando en el cuidado de los mismos y su alimentación. También se enseña todo lo relacionado con el huerto ecológico para que vean el ciclo de vida de las plantas desde que se planta la semilla y como va creciendo sin necesidad de echar elementos químicos.
- Diversos talleres como el de artesanía y manualidades o productos elaborados en la propia granja escuela en los talleres de repostería (pan, pasteles, cupcakes...) y creación de queso de cabra en el de cocina.
- Celebraciones y cumpleaños temáticos y personalizados con merienda incluida (ventaja competitiva) para una experiencia inolvidable gracias a los monitores que se encargarán de toda la animación necesaria.
- Actividades de multiaventura y deportivas encaminadas al grupo de jóvenes y adultos para realizar: tiro con arco, senderismo, excursiones, tirolinas, yincana, fútbol, baloncesto...
- Viajes de fin de curso y acampadas con estancias medias de 7-10 días y comprende la alimentación de los niños y las actividades ambientales organizadas diariamente.
- Extraescolares, programas de educación infantil y primaria y particulares que generan sinergias con los colegios y hagan de la oferta de Pequelandia exclusiva.

## 9.2 PLAN DE PRECIOS

Elegir bien el precio es clave para conseguir atraer los clientes y a la vez conseguir beneficios. Para introducir los servicios en el mercado, se utilizará los precios de penetración con precios bajos para aumentar enormemente la cuota de mercado, siempre acorde a los precios de la competencia y a los costes incurridos. Es posible por las ventajas competitivas que ya mencionamos de marketing masivo y reducción de costes.

Cuando el servicio ya se encuentre establecido en el mercado y quede demostrada la calidad que se ofrece, se elevarán los precios por debajo de los competidores para dar mejor imagen de marca. Será necesario aplicar descuentos en función del número de clientes (cuanto más grande sea el grupo mayor descuento), si ya pertenecen a algún otro servicio de la granja escuela se les aplicará también descuento y también a empresas o colegios por traer grupos grandes de clientes. Además podemos establecer precios especiales para particulares ya que los competidores únicamente ofertan para grupos en sus granjas escuela.

Se ha hecho un estudio de mercado de las 2 granjas escuela de Cantabria (tomamos como referencia la actual líder Albergue Paradiso) para poder ver los precios estándar para cada actividad que realizan y así poder establecer unos precios más bajos de inicio:

Figura 20. Precios competencia.

Actividad	Duración	Precio	Extras
Cumpleaños	3 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con merienda 9,5€/pers</li> <li>• Sin merienda 6,5€/pers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temático (indios, laser) hasta +80€</li> <li>• Karts a pedales 3€/pers</li> <li>• Globoflexia +25€</li> </ul>
Alojamiento (acampadas, viajes de fin de curso, escapadas)	Por día	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temporada baja: PC=24,50€/pers MP=19,70€/pers AD=16,20€/pers</li> <li>• Temporada alta: PC=30€/pers MP=25€/pers AD=25€/pers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ropa de cama 4€/muda</li> <li>• Picnic 5,5€/pers</li> <li>• Comidas o cenas 8€/pers</li> </ul>
Multiaventura (tirolinas, escalada, tiro con arco...) y granja escuela	3 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita a la granja 13€/pers</li> <li>• Karts y laser combat 6€/pers</li> <li>• Multiaventura 13€</li> </ul>	Si contratas granja escuela+multiaventura 21€/pers
Actividades de turismo activo	2 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senderismo 23€/pers</li> <li>• Surf 22€/pers</li> <li>• Paseo a caballo 22€/pers</li> <li>• Canoas 18€/pers</li> </ul>	Comida o merienda 8€/pers

Fuente: Elaboración propia

A partir de los precios del mercado, se establecerán los precios y se elaborarán presupuestos a medida en función de los servicios contratados (cuantos más servicios, más descuento) y del número de personas (+ personas, + descuento).

Las formas de contratación de los packs y servicios harán normalmente por teléfono y a través de la página web, sin olvidarse del contacto directo en la propia empresa y del director para dar a conocer sus servicios al inicio. La forma de pagar puede ser en efectivo y con tarjeta de crédito.

### 9.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN

En relación a todo lo hablado anteriormente en el análisis interno (intermediarios), se utiliza el canal de distribución directo para vender directamente al consumidor, de esta forma se evita el contratar intermediarios que incrementan el coste y que pueden dar una imagen equivocada de la compañía.

Las maneras en las que puede utilizar el canal directo son: primero a través de un teléfono de contacto o correo electrónico que estará disponible para hacer reservas y resolver cualquier consulta, en segundo lugar la página web con toda la información de precios y servicios ofrecidos detallada y por último visitas directas de los clientes a la granja escuela o el director puede visitar directamente a los clientes ya sean colegios o particulares para dar a conocer el producto y ofrecer alguna promoción de lanzamiento. Este método crea una sensación de cercanía ya que da prioridad a la fidelización y al buen trato hacia los clientes.

En la actual situación del calendario escolar y con la creciente importancia del medioambiente la oferta de Pequelandia con la guardería y los cursos ambientales se adaptan a las necesidades del mercado objetivo.

## 9.4 PLAN DE COMUNICACIÓN

Existen cuatro tipos de comunicación según (Cohen, 2007) como vemos en la Figura 21:

Figura 21. Tipos de comunicación y sus características.

Tipos de comunicación	Características
Venta directa o Boca a boca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la más flexible y barata ya que el propio director adecua la oferta a las necesidades de cada cliente y así conoce su respuesta al instante.</li> <li>• Genera ventas de manera inmediata y puede añadir servicios adicionales en la visita.</li> <li>• Los clientes tendrán una visión más clara de la empresa y hablarán bien a los demás.</li> <li>• Va dirigida a particulares, familias, vecinos y colegios.</li> </ul>
Promoción de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un punto clave a la hora de atraer clientes en las épocas del año con menos actividad (invierno), haciendo descuentos por contratar varias actividades en el mismo día, por alojarse en la granja escuela 2 o más días, etc...</li> <li>• Concursos y premios para todos los participantes.</li> <li>• Incentivo a la continuidad, si contratas 5 o más actividades en menos de 2 meses, se aplica 50% descuento en la siguiente.</li> </ul>
Publicidad y anuncios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web propia para dar a conocer todos los servicios, así como instalaciones, precios, poder hacer las reservas y realizar cualquier consulta.</li> <li>• Redes sociales con perfil propio (Facebook, twitter, Instagram...) para dar una imagen moderna y a través de la cual dar solución a los problemas e incluso adaptarse a ellos.</li> <li>• El mayor portal rural de turismo de europa, para darse a conocer no solo en Cantabria sino en toda España y es 100% gratuito. <a href="http://www.escapadarural.com">www.escapadarural.com</a></li> <li>• Correos electrónicos directos a clientes.</li> <li>• Folletos informativos a todas las escuelas e institutos, empresas con las que poder hacer sinergias en actividades (escalada, montaña). Aproximadamente 4000 folletos por 30€ a través de: <a href="https://www.360imprimir.es/folletos?qclid=CLzhv9JEitECFRA8GwodClwMsg">https://www.360imprimir.es/folletos?qclid=CLzhv9JEitECFRA8GwodClwMsg</a></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Con todos los medios de comunicación hay que tratar de dar prioridad a la atención al cliente, por eso se ha elegido medios de comunicación más personales y directos de cara a dar buena imagen y que los clientes recomienden a Pequelandia a sus amigos y familiares.

Se dejará una tarjeta de visita en la empresa y se dará a todas las personas interesadas para que repartan a sus amigos y familiares y conseguir así afianzar la imagen de marca.

Figura 22. Tarjeta de visita.



Fuente: Elaboración propia.

El tríptico se entregará a los colegios y particulares para dar máxima promoción al inicio con los descuentos.

Figura 23. Tríptico con actividades en el interior.

*El entorno más mágico e inolvidable a tu alcance*

Granja Escuela  
**PEQUELANDIA**  
*La mejor opción donde disfrutar y aprender de la naturaleza*

Diseño personalizado para escuelas infantiles, grupos y familias.  
Guardería (cabras, vacas, ovejas, gallinas, caballos...)  
Huerto (semillas, huerto ecológico)  
Aventura (tirolinas, gincanas, excursiones)

Guardería y Educación medioambiental

Calle la calzada nº1,  
Santa Cruz de Bezana, 39100  
Cantabria

Para reservas:  
942843331 - 680940879  
pequelandia@pequelandia.es

Compañeros  
Visitas a la granja  
Multiaventura y extraescolares  
www.pequelandia.com

**OFERTA ESPECIAL  
PUENTE DE MAYO**  
DESCUENTOS A COLEGIOS DEL 25%  
50% DE DESCUENTO  
PARA YA CUENTES DE GUARDERÍA

Visitas de la playa de los Cobachos

*Pequelandia es simplemente el lugar más agradable para poder celebrar la fiesta de cumpleaños de los más pequeños y que vivan una experiencia inolvidable. Junto a sus amigos podrán disfrazarse, pintar y pasarlo a lo grande.*

Animales salvajes y domésticos

El mejor lugar para vivir una experiencia deportiva

**Cuida de los animales y alimentalos.**

*Si quieres ser aventurero prueba las tirolinas a en el nivel experto o realiza las gincanas*

Temáticas de indios, vaqueros, robots, superhéroes...

Planta semillas en el huerto ecológico.

Actividades extraescolares de ingles, matemáticas, fútbol, baloncesto

Salones de vanguardia

Globos para la máxima diversión

Baloncesto

Ruta animales.....12€  
Ruta huerto ecológico.....10€

Cumpleaños:  
Temático.....65 €  
Karts.....2 €/pers  
Papiroflexia.....20€  
Globoflexia.....23€

Inglés.....10 €/clase  
Matemáticas.....10 €/clase  
Fútbol.....25 €/mes  
Baloncesto.....25 €/mes

Fuente: Elaboración propia.

Como actividad más concreta haría una jornada de puertas abiertas con entrada gratuita a todos los servicios durante 1 hora para dar a conocer mejor la empresa al mercado y crear una necesidad de volver de nuevo.

## 10. EJECUCIÓN Y CONTROL

Para comprobar que todas las actividades del Plan de Acción se ejecutan correctamente, se va a realizar un cronograma que detalle las actividades de las variables del marketing mix y las fechas estimadas para cada una. De esta manera se va a observar si hay alguna variable que no cumple con las expectativas para así corregirla cuanto antes.

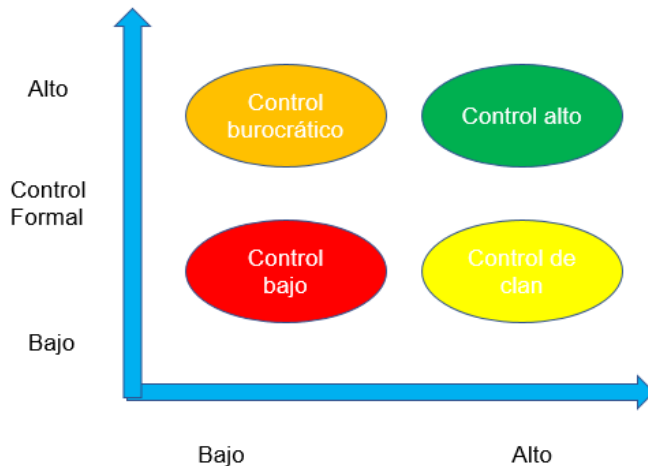
Figura 24. Cronograma Plan de Marketing y Plan de Acción

ACTIVIDAD/MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
<b>PLAN DE MARKETING</b>													
Investigación secundaria de factores del entorno	■	■											
Análisis interno	■	■	■										
DAFO			■	■									
Definición de estrategias				■	■								
<b>PLAN DE PRODUCTO</b>													
Planificación de actividades en la granja	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Planificación de actividades de guardería	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Planificación de actividades deportivas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>PLAN DE PRECIOS</b>													
Establecer precios de penetración en el mercado	■	■											
Ejecución de descuentos para aumentar la demanda						■	■	■	■				
Fijación de precios superiores al estar la marca establecida												■	■
<b>PLAN DE DISTRIBUCIÓN</b>													
Visitas en persona a colegios y particulares	■	■	■	■	■								
Teléfono y mail	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Página web	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>PLAN DE COMUNICACIÓN</b>													
Venta directa o boca a boca	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Promoción de ventas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicidad y anuncios	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

El último punto del Plan de Marketing es el control para asegurarse de que se están cumpliendo los objetivos fijados. Se comprobarán los objetivos de manera semestral, subiéndolos en el caso de que ya se hubieran superado y bajándolos si no se lograron estableciendo planes y acciones correctoras. También hay que controlar los cambios en el entorno para anticiparse a ellos, los gustos de los clientes y las ventas que se traducirán en beneficios para Pequelandia.

Figura 25. Tipología de combinaciones de control



Fuente: Jaworski et al. (1993)

La mejor manera de obtener información acerca de los clientes será al final del año ponerse en contacto con ellos a través de encuestas ya sea vía mail, redes sociales o teléfono para poder ver su grado de satisfacción, fidelización e intentar retenerlos.

Para asegurar el éxito en la ejecución del plan, el tipo de control que se usará será sobre todo el control formal, en combinación con el informal (control alto) para potenciar los resultados y mejorar la motivación del personal con compromiso hacia el trabajo. En concreto el sistema de control dirigido en el cual se establecen indicadores para comprobar si las desviaciones alcanzan valores elevados y se puede actuar sobre las acciones antes de que sean preocupantes.

## 11. CONCLUSIONES

El Plan de Marketing de Pequelandia nace por la creciente preocupación del medio ambiente en la sociedad actual sobre todo en las escuelas y con la ventaja competitiva de que es la única granja escuela de la zona que cuenta con una guardería.

Hoy en día, con la reducción del paro, la mayoría de las familias tienen trabajo y necesitan dejar a los niños en un lugar seguro, además de tenerles ocupados con extraescolares. Por esta razón está situada entre los dos centros urbanos más grandes de Cantabria lo que le da ventaja respecto a los competidores. Unido a las fuertes barreras de entrada que supone para nuevos competidores, hacen que la visión de convertirse en la granja escuela referente de la zona sea posible.

En primer lugar para conseguir lograr atraer el mayor número de clientes en el corto plazo, se centrará en los grupos de colegios de la zona, tratando de expandirse poco a poco y ganando imagen de marca. A diferencia de los competidores que solo ofertan a grupos grandes de clientes, se harán promociones adicionales al resto de grupos de clientes individuales también por contratar más actividades.

Posteriormente se dará un servicio de calidad personalizado y especial para todos los tipos de clientes y mantenerlos al largo plazo. El propio director dará a conocer la empresa con visitas cara a cara y publicitarse sobre todo en redes sociales para reducir los costes.

Por último, es importante realizar un esfuerzo por todos los trabajadores de la empresa en una atención al cliente de calidad y establecer controles de medición semestrales para mantener relaciones a largo plazo. Esto permitirá retomar contacto personalizado con los clientes, preguntándoles si volverían a contratar algún servicio, ofreciéndoles alguna promoción y conocer su opinión sobre las posibles mejoras en las actividades para corregirlas.



## 12. BIBLIOGRAFÍA

**ABEL, D Y HAMMOND, J. 1990.** *Planeación estratégica de Mercado. Problemas y enfoques analíticos.* Segunda edición. Editorial Continental. México.

**CONCHA, J. 2012.** *Plan de marketing. Hotel Cala de Liencres.* Trabajo de Grado Master de Marketing. Universidad de Cantabria.

**COHEN, W. 2007.** *Plan de marketing.* Segunda edición. Editorial DEUSTO.

**KOTLER, P. Y ARMSTRONG, G. 2003.** *Fundamentos de marketing.* 6ta edición... Pearson. México.

**MUNUERA, J.L. y RODRIGUEZ, A.I. 2007.** *Estrategias de Marketing.* 2ª Edición Madrid. ESIC.

**SANTESMASES, M. 2007.** *Marketing Conceptos y Estrategias.* Pirámide Madrid.

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2016.** [Consulta: 07/12/2016]. Disponible en: <http://www.ine.es/>

**INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA. 2016.** [Consulta: 07/12/2016]. Disponible en: <http://www.icane.es/>

*Estrategias basadas en los recursos y capacidades* [pdf]. 2011. Revista electrónica fórum doctoral. [Consulta: 20/12/2016]. ISSN 2027-2146. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/306589642/1754-6021-1-PB-1-pdf>

