



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE MARKETING: MI HUERTA

María Teresa Lara González

MAYO, 2019

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
RESUMEN/ABSTRACT.....	4
1. EL PLAN DE MARKETING.....	5
1.1. Qué es un plan de marketing.....	5
1.2.Contenidos más relevantes de un plan de marketing.....	6
1.3.Proceso de planificación.....	7
2. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING DE “MI HUERTA”.....	18
2.1.Descripción de la empresa.....	18
2.2. Análisis Externo.....	20
2.2.1. Delimitación del mercado de referencia.....	20
2.2.2. Macroentorno.....	21
2.2.3. Microentorno.....	25
2.3. Análisis Interno.....	27
2.3.1. Recursos y capacidades.....	27
2.3.2. Análisis de la estrategia comercial.....	28
2.3.3. Posicionamiento.....	29
2.4.Diagnóstico de la situación: Análisis DAFO.....	30
2.5.Fijación de objetivos.....	32
2.6.Elección de estrategias de marketing.....	32
2.7.Definición de planes de acción.....	38
2.7.1. Producto o servicio.....	39
2.7.2. Precio.....	39
2.7.3. Distribución.....	39
2.7.4. Comunicación.....	40
2.8.Presupuesto.....	41
2.9.Control.....	42
3. CONCLUSIONES FINALES.....	44
4. BILIOGRAFÍA.....	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS NUMERADOS:

- Gráfico 1: Esquema del análisis de situación.....pág. 8
- Gráfico 2: Dimensiones del mercado.....pág. 11
- Gráfico 3: Niveles de segmentación.....pág. 12
- Gráfico 4: Clasificación de mercados de Bouquerel.....pág. 14
- Gráfico 5: Modelo de Abell de la empresa “Mi Huerta”.....pág. 21
- Gráfico 6: Pirámide poblacional de España en el año 2018.....pág. 23
- Gráfico 7: Estrategias de segmentación del público objetivopág. 33
- Gráfico 8: Matriz de Ansoffpág. 35
- Gráfico 9: Herramientas de la estrategia 4Ppág. 37
- Gráfico 10: Marketing mix empresa “Mi Huerta”.....pág. 38

ÍNDICE DE TABLAS NUMERADAS:

- Tabla 1: Niveles de competencia e implicaciones para el marketing.....pág. 15
- Tabla 2: DAFO de la empresa “Mi Huerta”.....pág. 30

INTRODUCCIÓN.

En base al preámbulo de la normativa sobre TFG aprobado por la Universidad de Jaén el 4 julio de 2012, donde se establece que el Real Decreto 1393/2007 de 29 de octubre, modificado por el Real Decreto 861/2010 de 2 de julio, la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales indica, en los apartados 3 y 7 del artículo 12, respecto del diseño de los títulos de Grado, que “Estas enseñanzas concluirán con la elaboración y defensa de un trabajo de fin de Grado”. “El trabajo de fin de Grado tendrá entre 6 y 30 créditos, deberá realizarse en la fase final del plan de estudios y estar orientado a la evaluación de competencias asociadas al título.”

Con base a ello, el objetivo principal de este trabajo es realizar un plan de marketing sobre una empresa ficticia a la cual he querido denominar “Mi Huerta”. Esta idea ha surgido ya que poseo grandes inquietudes emprendedoras y estoy muy involucrada con los productos ecológicos y los beneficios que los mismos poseen para las personas.

El trabajo que se presenta se organiza de la siguiente forma:

En primer lugar, el marco teórico da respuesta a tres preguntas básicas relacionadas con el plan de marketing; qué es un plan de marketing, los contenidos más relevantes y el proceso de planificación.

En segundo lugar, trataré el marco práctico de la empresa “Mi Huerta” que comprenderá su descripción, análisis interno y externo de la misma, el diagnóstico de la situación a través del análisis DAFO, la fijación de objetivos de la empresa, la elección de las estrategias de marketing a aplicar en la misma, la definición de los planes de acción teniendo en cuenta las cuatro principales variables conocidas como las “4 P”: producto, precio, distribución y comunicación, el presupuesto necesario en la empresa y el control que se va a seguir en la misma.

En definitiva, la principal finalidad es realizar un plan de marketing lo más fructífero posible.

RESUMEN/ABSTRACT

El presente Trabajo Final de Grado muestra un Plan de Marketing para la creación de una empresa dedicada a la venta de productos ecológicos y el servicio de transporte de los mismos al lugar que indiquen los clientes. El nombre comercial es “Mi Huerta” y las instalaciones principales se encuentran en Arjonilla, un municipio de la provincia de Jaén.

La creación de este modelo de negocio es debido a la inexistencia actual de una empresa con estas características, pero conlleva una importante diferenciación respecto a otras empresas del mismo sector. Esta idea empresarial es una novedad en la provincia de Jaén y conllevará una revolución en la forma tradicional de comercialización de estos productos.

Desarrollaremos nuestro plan de empresa minuciosamente a través del análisis del sector nacional y autonómico, del proceso de investigación comercial utilizando tanto técnicas cuantitativas como cualitativas, la realización de un análisis estratégico del entorno y del interior de la propia empresa y teniendo en cuenta las variables del marketing mix.

The actual Final Degree Project represents a Marketing Plan for the creation of a company dedicated to the sale of ecological products and the transport service of the same to the place indicated by the customer. The commercial name is “Mi Huerta” and the main facilities will be located in Arjonilla, a village in the Jaen’s province.

The creation of this new business is due to the current inexistence of a company with similar characteristics, but it entails an important differentiation with respect to other companies in the same sector. This business idea is a novelty in the Jaen’s province and will lead to a revolution in the traditional way of marketing these products.

Through the analysis of the national and/or regional sector, from the commercial research process using both quantitative and qualitative techniques, the realization of a strategic analysis of the environment and the interior of the company itself and the marketing plan of all the marketing mix variables, we will develop our business plan meticulously.

1. EL PLAN DE MARKETING.

1.1. Qué es un plan de marketing.

Para definir este concepto se pueden encontrar multitud de definiciones. Todas ellas lo consideran una herramienta utilizada por las empresas orientadas al mercado, que pretenden conseguir enfocar su producto, empresa o marca.

Una de las principales definiciones es la que estableció Sanz de la Tajada, S.A. (1974): *“El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se desarrollan los programas y los medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plan previsto”*. En esta definición se pueden encontrar tres características fundamentales que posee todo plan de marketing.

La primera característica hace referencia a su forma ya que todo plan de marketing se encuentra escrito, tiene presencia material y física. Esta característica es muy importante ya que si este documento no existiera, complicaría mucho su puesta en práctica.

Las otras dos características hacen referencia al contenido del plan de marketing que se encuentra siempre “sistematizado y estructurado” y define aspectos básicos como la responsabilidad y el control, junto a los procedimientos a seguir para llevarlo a cabo. Establece las metas a las que la empresa quiere llegar, plasmadas en tácticas concretas de marketing. Para que el plan de marketing pueda conseguir el éxito es muy importante que los planes de los distintos departamentos que componen la empresa se encuentren vinculados, y se muestren entre sí un continuo apoyo a través del establecimiento de unos beneficiosos recursos organizacionales.

Además de estas tres características, Sainz de Vicuña (2015) establece que se debe añadir otra característica más. Esta hace referencia al entendimiento del plan de marketing como un seguro previsor del riesgo inherente al mundo comercial y las decisiones que se llevan a cabo.

1.2. Contenidos más relevantes de un plan de marketing.

Los contenidos más relevantes de un plan de marketing son; la investigación, tanto del entorno, competencia y los distintos segmentos del mercado, y las relaciones internas y externas de la empresa, relaciones que deben tener un continuo y recíproco intercambio de información. Todo esto para conseguir el principal objetivo que comparten todos los planes de marketing; su claridad y su descripción exacta para conseguir su eficaz aplicación.

Como punto de partida es muy importante analizar los datos internos de la empresa para establecer una comparación respecto a la competencia y definir los principales problemas, amenazas y oportunidades, que pueden encontrarse. Las investigaciones realizadas en el mercado son de gran ayuda y proporcionan una mayor experiencia de los especialistas, conllevando a una mejor toma de decisiones gracias al conocimiento que ello reporta de los requerimientos y expectativas de sus clientes.

En cuanto a las relaciones, tanto internas como externas, de la empresa son muy importantes para conseguir el éxito de la empresa y deben ser tenidas en cuenta al realizar el plan de marketing.

Las relaciones internas son todas aquellas producidas dentro de la empresa; la forma en que trabaja el personal y se relaciona con otros departamentos de la misma creando recursos organizacionales para conseguir la satisfacción del cliente. Incluidas en las relaciones externas se encuentran la forma de relacionarse con proveedores, socios y distribuidores. No pueden obviarse las relaciones que la empresa establece con otros organismos como el gobierno, la sociedad y los medios de comunicación.

Por todo ello, la labor de elaboración de un plan de marketing es ardua, necesita de colaboración, debe ser juiciosa y seguir un proceso dividido en distintas etapas. Aunque he de decir que no todos los planes de marketing son igual de extensos, tienen la misma duración, ni son elaborados por la persona que ocupa un puesto determinado en todas las empresas.

Las pequeñas empresas suelen crear planes de marketing cortos y sin formalismos. En estas empresas el encargado de la elaboración se identifica, en la mayoría de los casos, con el puesto del gerente y en las Pymes el encargado suele ser el director comercial o de marketing.

En empresas más grandes se requieren planes más elaborados y estructurados y se pueden realizar varios planes de marketing, unos más concretos integrados en uno común general. Por ejemplo, el director de producto puede encargarse de elaborar un plan para su línea de productos que se incluya en un plan general de marketing realizado por el director de marketing.

1.3.Proceso de planificación.

Según el autor y los criterios seguidos por el mismo, pueden existir variaciones en la consideración de las distintas etapas, aunque según Sainz de Vicuña (2015) todos distinguen:

Una primera fase de análisis y diagnóstico de la situación, una segunda fase de decisiones estratégicas en las que se incluye; la formulación de los objetivos a alcanzar por la empresa y la elaboración y elección de las estrategias a seguir por la misma y por último la tercera fase de decisiones operativas como planes de acción o la determinación del presupuesto de la empresa.

1.3.1. Análisis de situación

Se pueden destacar un análisis externo a la empresa es decir, un análisis del mercado donde opera la empresa, y un análisis interno de la misma. En la siguiente figura se representa de forma esquemática el análisis de situación.

Gráfico 1. Esquema del análisis de situación.



Fuente: Elaboración propia

1.3.1.1. Análisis de situación externo.

Según Sánchez Herrera (2010), el proceso de análisis se puede sintetizar en las siguientes cinco etapas¹:

1. Revisión e investigación: Se recopilan datos relevantes acudiendo a distintos tipos de fuentes entre las que se pueden distinguir fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias son inexistentes por lo cual se deben explorar por primera vez esto se conoce como “investigación comercial”. Las fuentes primarias pueden ser cualitativas o cuantitativas. Según Sánchez Herrera, las cuantitativas son estadísticamente representativas pero son inútiles sin las cualitativas.

2. Clasificación y depuración: Trata de diferenciar entre información útil e información inútil además de eliminar incongruencias que puedan encontrarse en los datos recogidos.

¹ Adaptación de J.P. Logan: Economic Forecasts, Decision Processes, and type of Plans. Columbia

3. **Generalización:** Se utiliza para descubrir relaciones entre los datos utilizando para ello herramientas estadísticas.
4. **Diagnóstico:** Se investigan las causas de las relaciones que se encuentren en la fase de generalización.
5. **Pronóstico:** Estudiar las consecuencias para el caso de no cambiar las medidas que se han venido tomando.

1.3.1.1.1. Análisis del entorno.

Como se puede ver en el gráfico anterior, este análisis se ha consolidado en tres aspectos clave:

a) Análisis del entorno económico.

Principalmente en este análisis se estudian los factores económicos pero hay que tener en cuenta que como se ha demostrado con la experiencia, estos factores no afectan de igual modo a las empresas.

Según Sánchez Herrera (2010), situaciones potencialmente negativas para una compañía pueden ser oportunidades de mercado para otras cuya situación les permite afrontarlas con más garantías. Así toda situación que afecte a una empresa no puede ser analizada de forma individual sino que tiene que analizarse en un contexto formado por el conjunto de empresas que compiten en un mismo producto-mercado².

Los principales factores económicos que según Sánchez Herrera (2010) se analizan en este contexto son³:

- Inflación.
- Producto Interior Bruto.
- Ahorro.
- Política fiscal.
- Tipos de interés.
- Expectativas y tendencias económicas.

² Como concepto de “producto-mercado” entendemos la unidad de análisis competitivo que pertenece a un mercado y esto condiciona a las políticas y estrategias de las compañías que compiten en él.

³ Se deben estudiar estos factores tanto nacionalmente como internacionalmente debido a la creciente globalización de los mercados.

El principal objetivo que tienen las empresas, dado que no pueden controlar estos factores, es adaptarse a estos factores económicos mejor que los principales competidores de la misma.

b) Análisis del entorno social y cultural.

La Real Academia de la Lengua Española define cultura como el “*conjunto de modos de vida y costumbres*” que se dan en una zona geográfica determinada.

Tanto el entorno social como el cultural son imprevisibles. Por ello es muy importante estudiarlos detenidamente y las posibles consecuencias de las decisiones que se pretendan tomar.

c) Análisis del entorno político y legal.

Para realizar este análisis se debe tener en cuenta la coyuntura política y el conjunto de legislación que pueda afectar a las actividades de la organización.

Con el análisis acertado de estos entornos, la organización puede obtener una importante ventaja competitiva que le permita adelantarse a las posibles amenazas que de los mismos se deriven.

1.3.1.1.2. Análisis del mercado.

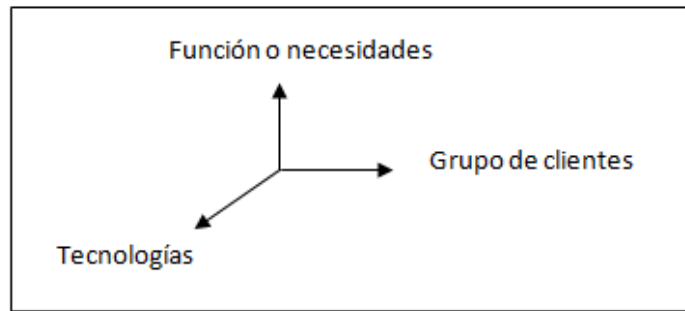
Como señala Sánchez Herrera (2010): “Ninguna empresa que no conozca con profundidad el mercado en el que opera tiene la más mínima posibilidad de permanecer en él” (p.66).

Para analizar correctamente el mercado se deben tener en cuenta los patrones de conducta referidos al ámbito de la comercialización.

Para estudiar el concepto de mercado de referencia podemos utilizar el modelo que proporciona el autor Abell según el cual este concepto se puede representar mediante un espacio en tres dimensiones correspondientes a:

1. Grupo de clientes a los que se satisfacen sus necesidades. (¿A “quién”?)
2. El conjunto de funciones y necesidades que se satisfacen. (¿El “qué”?)
3. La tecnología que se utiliza. (¿”Cómo”?)

Gráfico 2. Dimensiones del mercado.



Fuente: Elaboración propia

Según J.J. Lambin (1991), *“la elección del mercado de referencia implica la participación del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra, susceptibles de constituir mercados potenciales distintos.”*

Según J.J. Lambin (1991), hay tres estructuras distintas teniendo en cuenta las dimensiones del mercado:

- El producto-mercado: lo conforman un grupo de clientes, varias funciones y una tecnología específica.
- El mercado: lo constituyen un grupo de tecnologías y una función y grupo de clientes concretos.
- Una industria: una tecnología independientemente de las funciones y grupo de clientes.

El producto-mercado equivale a la idea de “unidad estratégica de negocio”⁴. Hay que tener en cuenta que los mercados son dinámicos y cambiantes por lo que tenemos que estudiarlos continuamente y con detenimiento antes de establecer nuestra estrategia.

Los denominados productos-mercados pueden dividirse en determinados segmentos⁵. Se pueden utilizar distintos criterios para realizar la segmentación: la

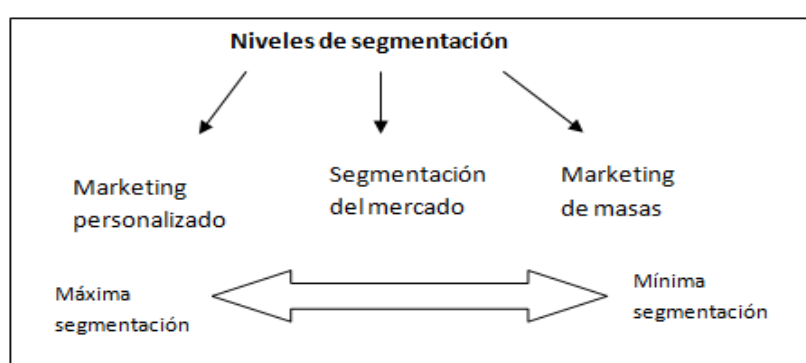
⁴ La unidad estratégica de negocio (UEN) es un conjunto de actividades para las que la empresa sigue una estrategia común.

⁵ Denominados “nichos” que representan un grupo pequeño de clientes los cuales comparten características y no posee de la suficiente entidad para formar un segmento.

zona geográfica, características sociodemográficas (edad, sexo, renta...) o actitudes, tipos de vida y personalidad de los distintos tipos de clientes.

Una vez realizada la segmentación la empresa debe optar por atender personalmente al cliente ofreciéndole un producto personalizado (hipersegmentación) o realizar una misma oferta para todo el mercado (marketing en masa). En el siguiente gráfico se pueden observar los distintos niveles de segmentación posibles por la empresa.

Gráfico 3. Niveles de segmentación



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el esquema de análisis de situación externo para realizar la segmentación hay que tener en cuenta tanto el análisis del consumidor como el análisis de ventas.

Para estudiar el comportamiento del individuo se tienen en cuenta diferentes variables y las interrelaciones entre las mismas formando modelos. Habitualmente en marketing estos modelos han seguido su clasificación teniendo en cuenta su propósito y estructura⁶.

Estos modelos deben ser útiles, ayudando a la empresa en la toma de decisiones reduciendo el riesgo de error (no se elimina) y su complejidad.

Los motivos de la utilidad del modelo se pueden organizar en tres tipos, siguiendo los elementos que constituyen las conductas del consumidor:

⁶ G.L. Lilien y P. Kotler (1990), *Toma de decisiones en mercadotecnia. Un enfoque a la construcción de modelos*, México, Editorial Cecs.

1. El individuo: Los consumidores son heterogéneos, es decir, no tienen las mismas características.
2. Comportamiento: Según Sánchez Herrera (2010), algunas variables que se deben tener en cuenta son el hábito, riesgo y el interés de los consumidores en los resultados o del producto puesto que estas variables definirán la mayor o menos implicación del consumidor en el proceso de decisión.
3. Entorno: Según Sánchez Herrera (2010), los contextos de consumo y compra son diferentes.

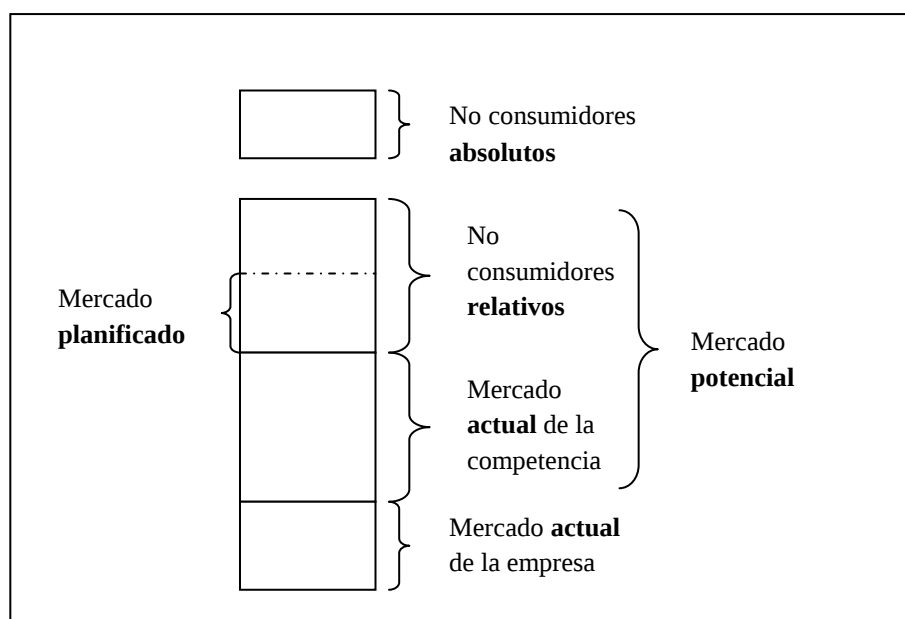
La elaboración de estos modelos conlleva el seguimiento de una serie de etapas para garantizar que el modelo es el más adecuado conforme a las circunstancias.

Por otro lado, el volumen de ventas implica un estudio detallado de los elementos cuantitativos.

El mercado potencial y demanda global son conceptos interrelacionados entre sí. Según Sánchez Herrera (2010), implica “conocer el tamaño, estructura y crecimiento del mercado y de los segmentos que lo componen”

F. Bouquerel ha realizado una clasificación de mercados que gráficamente se puede representar:

Gráfico 4. Clasificación de mercados de Bouquerel.



Fuente: Elaboración propia

- Los no consumidores absolutos son todos los consumidores que no compran el producto ni poseen las características (necesidad o deseo) para que en la etapa de análisis lo consuman.
 - Los no consumidores relativos son aquellos que todavía no compran el producto aunque agrupan las características para que en un determinado momento lo hagan.
 - El mercado actual tanto de la empresa y la competencia es la suma de las unidades vendidas de un producto-mercado en una zona geográfica concreta y en un tiempo determinado.
 - El mercado potencial incluye a todos los consumidores que pueden convertirse en un futuro en clientes de la empresa.
- Antes de analizar las cuotas de mercado primeramente se debe definir su concepto.

La cuota de mercado es el conjunto de individuos que consumen productos o servicios de una empresa.⁷

⁷ En la práctica no se le presta demasiada atención para la que realmente merece.

La cuota de mercado se determina por la siguiente fórmula:

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Ventas de la empresa en el mercado}}{\text{Ventas del mercado}}$$

Es necesario comprobar que el valor de cuota de mercado obtenido representar fidedignamente la situación.

Otro estudio para analizar el mercado es el de los índices de mercado. Los índices de mercado se pueden definir como la capacidad, en un concreto ámbito geográfico, de compra. Esta capacidad es medida por datos provenientes de estadísticas⁸ acerca de la venta de un determinado producto o prestación de servicios.

Estos indicadores son muy útiles (siempre que se complementen con otros datos que nos proporcione el mercado) y utilizados en marketing ya que según Sánchez Herrera (2010), son fáciles de interpretar, accesibles y tienen un bajo coste.

Hay una gran variedad de índices. Según Sánchez Herrera (2010), el índice más íntegro es el Índice de la Economía Española que reúne más de 50 variables y es publicado por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

1.3.1.1.3. Análisis de la competencia.

Según Sánchez Herrera (2010), existen 4 formas para definir la competencia de una empresa:

- ❖ En forma de producto: empresas cuyos productos poseen características muy parecidas, satisfacen las necesidades de un mismo segmento del mercado. Un ejemplo son las empresas que venden agua embotellada sin gas.
- ❖ En categoría de producto: productos con semejantes características pero no tiene la misma presencia debido a sus marcas. Un ejemplo es el agua embotellada en general.
- ❖ Competencia genérica: solucionan la misma necesidad básica. El ejemplo en este caso, tomando el ejemplo anterior, serían las bebidas.

⁸ Estos datos son elegidos por lógica por lo cual no garantizan que sean realmente variables que influyen en la venta.

- ❖ Competencia de los productos o servicios por el presupuesto total disponible.

Tabla 1. Niveles de competencia e implicaciones para el marketing.

Nivel de competencia	Tareas de marketing
Forma de producto	Convencer al segmento de mercado de que la marca propia es mejor que cualquiera otra de las que constituyen la misma forma de producto.
Categoría de producto	Persuadir a los consumidores de que la forma de producto elegida por la empresa es la mejor en su categoría.
Genérica	Convencer al mercado de que la categoría de producto que fabrica la empresa es la más deseable para satisfacer la necesidad genérica.
Presupuesto	Informar a los consumidores de que invertir en ese producto genérico es el modo más satisfactorio de gastar el presupuesto disponible.

Fuente: J.L. Munuera y A.I. Rodríguez (2007).

Según Sánchez Herrera (2010), los puntos más importantes para estudiar la competencia podrían ser:

- Datos generales de la empresa como su historia, organización funcional, estructura financiera y estrategias que lleva a cabo.
- Productos de la competencia y sus características tanto físicas como en su dimensión comercial.
- Organización de la empresa: funcional, volumen, etc.
- Distribución comercial: volumen de ventas, participación por canales, etc.

- Comunicación: estrategias, inversiones en publicidad, etc.

Existen multitud de fuentes para obtener esta información, algunas de ellas sin ningún coste. Algunas de estas fuentes pueden ser: los propios clientes, visitas a la empresa, prensa especializada, test ciegos⁹, informes comerciales, etc.

1.3.1.2. Análisis de situación interno.

Dentro de este análisis se determinan las características internas de la organización. (Ver gráfico 1).

Para realizar este análisis contamos con información más disponible y sin prácticamente coste alguno.

Los aspectos que se deben estudiar en el análisis interno son:

- Datos de la empresa.
- Producto.
- Precio.
- Organización comercial.
- Distribución.
- Comunicación.

Si los comparamos con los puntos más importantes para estudiar la competencia de la página anterior podemos observar que coinciden. Por ello debemos conocer a la competencia como a nuestra propia empresa.

1.3.1.3. Análisis DAFO.

La analización de la situación interna y externa de la empresa conllevan unas conclusiones respecto a las mismas.

Para estas conclusiones es usual utilizar el análisis DAFO¹⁰. Según Sánchez Herrera (2010), es útil ya que:

- a) Resume los conocimientos obtenidos.

⁹ Se determina la preferencia de los consumidores teniendo en cuenta las características propias del producto como su sabor o el olor ocultándole al consumidor cualquier marca identificativa del producto.

¹⁰ DAFO es un acrónimo de las palabras: **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades. En inglés SWOT: **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities y **T**hreats.

- b) Resalta los aspectos más importantes.
- c) Ordena la información para hacerla comprensible a las personas que forman la organización.

No existe un documento estándar para realizar el análisis DAFO por lo que existe libertad para determinar su forma y presentación.

Las oportunidades y amenazas provienen del análisis de situación externo, mientras que las debilidades y fortalezas del análisis de situación interno.

2. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING DE “MI HUERTA”.

2.1. Descripción de la empresa.

La empresa a desarrollar dedica su actividad a ofrecer a todos los ciudadanos la posibilidad de comprar frutas y verduras frescas, huevos, especias, frutos secos y aceite de oliva directamente al productor (agricultor) a través de una página web y la compra realizada sea enviada al cliente en la dirección y momento del día que este señale. Ofreciéndole al cliente un producto fresco, sano y de calidad, ya que se establece un plazo de 24 horas máximo desde que se recolectan las verduras y frutas hasta que llegan al cliente final.

Ante la importante despoblación rural¹¹, la Unión Europea, en los años 60 y 70, intentó implantar nuevas actividades. Un ejemplo de ello fue: el turismo en pueblos, no dando esto resultados positivos incluso según Viñas, A. (2018) conllevó una pérdida de identidad de estos pueblos.

Por ello es importante apostar por una reactivación del empleo en zonas rurales mediante la actividad agrícola aplicando métodos sostenibles para proteger la tierra. Como señala Viñas, A. (2018), recuperar las redes locales frente al poder de las multinacionales, “lo agroecológico frente a lo agroindustrial”.

Hoy en día los consumidores valoran más la importancia de los productos ecológicos. En concreto, hay estudios que avalan el crecimiento del sector que a pesar de la crisis, según el Informe del Sector Ecológico en España en 2018 que realizó la empresa EcoLogical¹², las familias en España han aumentado su gasto en productos

¹¹ Los datos provenientes de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) señala que cada año desciende la población de las zonas rurales alrededor de 45.000 habitantes.

¹² Ver Informe en página web: www.ecological.bio/es/sectorbio2018

ecológicos¹³ en un 11,73% entre 2015 y 2016. Y dentro de los productos ecológicos más consumidos se encuentran los vegetales, frutas, huevos y lácteos.

Las instalaciones principales de nuestra empresa se ubicarán en Arjonilla, un pueblo jiennense que se encuentra en el oeste de la provincia. Este municipio cuenta con una importante tradición en agricultura y de ahí el importante número de huertos que existen.

Los consumidores a través de la página web de la empresa (www.mihuerta.es) podrán realizar el pedido de los productos con imágenes exactas del producto a recibir y el precio de los mismos, con diferentes alternativas de productos provenientes de distintas huertas. La empresa “Mi Huerta” se encargará diariamente de hacer el pedido a los productores para que el cliente reciba su pedido en el momento del día (mañana o tarde) elegido. Se garantiza un periodo máximo de 24 horas desde que las frutas y verduras son recolectadas hasta que llegan al lugar especificado por el cliente para realizar la entrega.

Una vez el cliente reciba el pedido podrá evaluar su experiencia con la empresa para así servir de experiencia a otros posibles clientes potenciales.

Así la empresa establecida en Arjonilla repartirá sus productos a las principales áreas geográficas situadas a menos de 80 km de la misma. Estas áreas geográficas son Córdoba, Linares, Andújar y Jaén.

Las razones principales que me han llevado a realizar esta idea de negocio son:

- La ausencia de un negocio con estas características en Jaén.
- Crear empleo joven en zonas de despoblamiento rural.
- Ofrecer productos ecológicos de calidad a la población.
- Solucionar el problema de muchos consumidores que no poseen del tiempo necesario para realizar la compra en superficies físicas por sus horarios de trabajo. A través de la página web podrán realizar su pedido en poco tiempo y la empresa se encarga de llevarlo a la dirección y momento del día seleccionado.
- Recuperar redes locales.

¹³ Como definición de productos ecológicos me refiero a aquellos productos que se obtienen mediante métodos agrícolas que respetan el medio ambiente, se respetan los ciclos naturales de estos productos sin alteraciones.

- Ofrecer al productor y consumidor, mediante asambleas, la posibilidad de establecer un precio justo para ambos.
- Aprovechar los recursos y capacidades del municipio de Arjonilla.

2.2. Análisis Externo.

2.2.1. Delimitación del mercado de referencia.

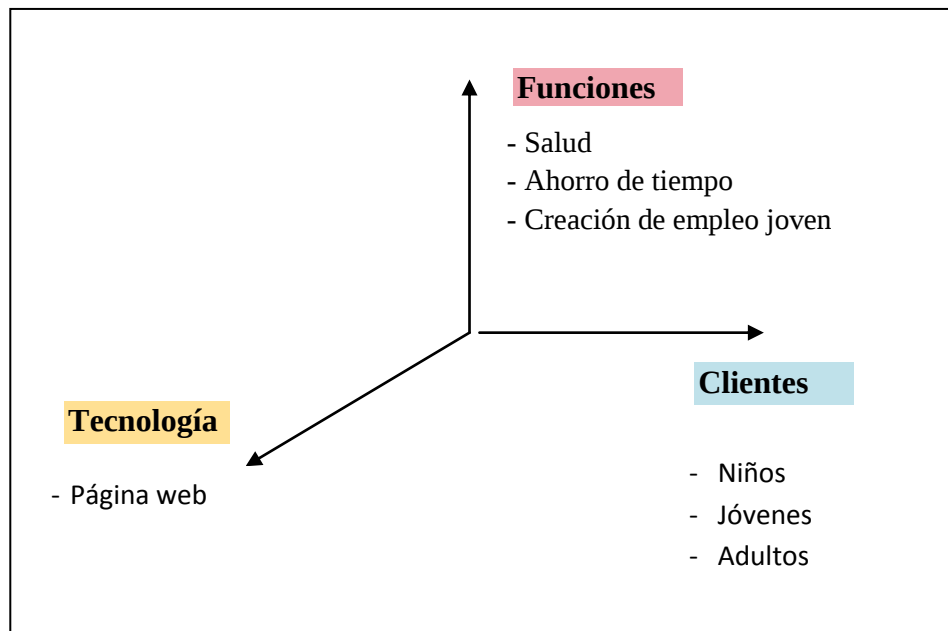
Para la delimitación del mercado de referencia voy a utilizar el Modelo de Abell.

De acuerdo a las tres dimensiones del Modelo, la segmentación del mercado es la siguiente:

- *Necesidades/funciones a satisfacer:* por un lado, considerando a los clientes entre las principales necesidades a satisfacer es la preocupación por el consumo de frutas y verduras ecológicas y de calidad y el ahorro de tiempo a la hora de realizar la compra por la página web.
Por otro lado, contribuir a la creación de empleo joven en zonas rurales y ofrecer a los productores la posibilidad de vender sus productos a un precio justo.
- *Grupo de clientes:* el principal grupo de clientes son aquellos preocupados por su salud, la comida saludable y la importancia de los productos ecológicos y aquellos que por su trabajo no disponen del tiempo suficiente para hacer la compra de los mismos. Por tanto la empresa va a utilizar una segmentación hacia los clientes que posee las citadas características dejando de un lado el marketing masivo¹⁴.
- *Tecnología empleada:* se utilizará una página web donde los clientes realizarán su pedido, un programa informático que contabilizará la actividad económica de la empresa.

¹⁴ No se realiza una segmentación del mercado y ofrece al mercado una misma oferta y estrategia para llegar a las máximas personas posibles.

Gráfico 5: Modelo de Abell de la empresa “Mi Huerta”



Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Macroentorno.

Para analizar el macroentorno de la empresa utilizaré el análisis PESTEL teniendo en cuenta distintos factores como son los: **políticos**, **económicos**, **sociales**, **tecnológicos**, **medioambientales** y **legales**.

El análisis PESTEL permite detectar el impacto que producen los factores externos a la empresa, sobre los cuales la empresa no tiene control, que pueden afectar a la misma.

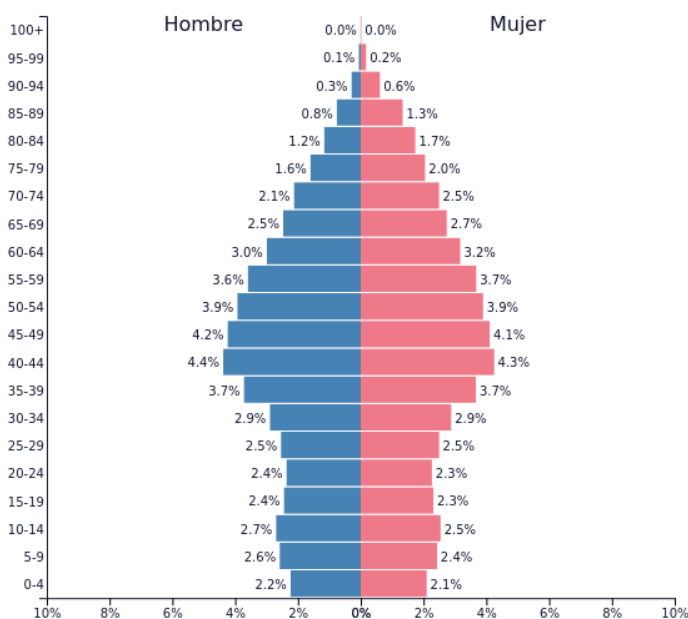
- **Factores políticos:** la situación política española actual no se encuentra atravesando su mejor etapa. Los numerosos casos de corrupción desvelados en los últimos años han propiciado el descontento de la población y su desconfianza especialmente hacia los tradicionales partidos políticos. A esta situación tan inestable hay que sumarle el surgimiento de brotes independentistas y de extrema derecha. La falta de acuerdo sobre temas que preocupan a los españoles. Una cuestión que permanece muy ligada a esta situación es el descenso de inversión en nuestro país, por esta inestabilidad política.

- **Factores económicos:** la crisis financiera que se produjo en nuestro país ha dado lugar al cierre de muchas empresas y consecuentemente al despido de muchos trabajadores. Otros consumidores han visto reducido su salario a la vez que su nivel adquisitivo y como principal efecto la caída del consumo. Uno de los principales indicadores económicos del consumo es el IPC¹⁵ que calcula el progreso de los precios de bienes y servicios consumidos en viviendas familiares en España. Según los últimos proporcionados por el INE de enero de 2019 este índice para Andalucía es del 0,8% lo que implica un descenso del 1,5%. Además de todo ello la preocupante tasa de paro refleja la situación actual del país. Teniendo en cuenta la última Encuesta de Población Activa (EPA) realizada trimestralmente por el INE¹⁶ sobre los datos obtenidos del cuarto trimestre de 2018, el número de parados sigue superando las 3 millones de personas, en concreto, son 3.304.300 parados, el 14,45% del total de población española. Y más concreto, en nuestra comunidad autónoma (Andalucía) la tasa de paro se eleva a un 21,26% siendo la tasa de paro juvenil un 45,09%, tasa muy elevada y a la vez preocupante.
- **Factores sociodemográficos:** la pirámide poblacional en la actualidad se encuentra “deformada”, es decir, no tiene forma piramidal. Esto es debido a que en España existe un alto porcentaje de población que se encuentra entre los treinta y cinco y los cincuenta y cinco años.

¹⁵ Es elaborado anualmente por el Instituto Nacional de Estadística.

¹⁶ El Instituto Nacional de Estadística es un organismo autónomo cuya principal función es realizar los servicios estadísticos de la Administración General del Estado y del control y supervisión de los procedimientos.

Gráfico 6. Pirámide poblacional de España en 2018



Fuente: populationpyramid.net

Se debe tener en cuenta la distribución geográfica de la población que se encuentra centralizada en las grandes ciudades o en su alrededor, es decir, existe una creciente despoblación rural.

- **Factores tecnológicos:** la tecnología tiene a medida que pasa el tiempo más importancia en la sociedad. Se avanza de una forma desmesurada en este aspecto. Las redes sociales han revolucionado la forma de comunicarnos. Tanto es así que España se ha establecido en los primeros puestos de la Unión Europea tanto en el uso de las redes sociales como en el consumo a través de Internet.

Según los últimos datos del estudio realizado por Hootsuite¹⁷ y la agencia “We are Social”¹⁸ en España 43 millones de personas poseen acceso a internet lo que supone un 93% de la población española.

- **Factores medioambientales:** en España, como en el resto del mundo, no estamos concienciados de la importancia del medioambiente.

Un informe publicado por Seo/Birdlife sobre Gobernanza Ambiental en España en 2018 establece que en el Congreso de los Diputados teniendo como referencia el periodo entre 2011 y 2016 el medio ambiente sólo ha sido tratado

¹⁷ Hootsuite es la plataforma más utilizada en todo el mundo de gestión de redes sociales.

¹⁸ Agencia creativa especializada en social media.

un 0,44% respecto a otros temas. Este estudio también señala el elevado número de expedientes por incumplimientos de la legislación ambiental.

- **Factores legales:** respecto a la legislación que debemos tener en cuenta referente a nuestra actividad se encuentra:

- *Real Decreto 381/1984 sobre la Reglamentación técnico-sanitaria del comercio minorista de alimentación.*

- *Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.*

- *Reglamento (CE) 834/2007 del Consejo, sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga el Reglamento (CEE) 2029/91.*

- *Reglamento (CE) 967/2008 del Consejo de 29 de septiembre de 2008 por el que se modifica el Reglamento (CE) 834/2007 sobre producción y etiquetado de productos ecológicos.*

- *Reglamento (CE) 889/2008 de la Comisión. Normas de aplicación Reglamento (CE) 834/2007 (producción, etiquetado, control).*

- *Reglamento (CE) 1254/2008 de la Comisión de 15 de diciembre de 2008 que modifica el R(CE) 889/2008 por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control.*

- *Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos)*

- *Corrección de errores del Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos)*

- *Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.*

Otras leyes que serán de aplicación a nuestra empresa son:

- *Ley 27/2014, de 27 de noviembre del Impuesto sobre Sociedades*, vigente desde el 1 de enero de 2015.
- *Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad*, para adaptarse a la normativa contable europea y que entró en vigor el 1 de Enero de 2008.
- *Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores*, que ha sido sufrido cambios por la aplicación de la *Ley 3/2012 de medidas urgentes para la reforma laboral*.

2.2.3. Microentorno.

El microentorno está compuesto por todos los factores cercanos a la empresa que son hasta cierto punto controlables por la misma y contribuyen a la satisfacción de los clientes.

Así dentro del microentorno podemos diferenciar un microentorno interno formado por las áreas de la empresa como son la alta dirección, I+D, compras, finanzas, administración y fabricación; y un microentorno externo formado por proveedores, intermediarios, clientes, competidores y grupos de interés.

Para analizar el microentorno voy a estudiar los principales factores del microentorno externo.

- **Proveedores:** en nuestra empresa vamos a contar con una amplia cartera de proveedores que nos proporcionarán los recursos necesarios como son las frutas, hortalizas, verduras, especias, frutos secos, huevos, miel y aceite de oliva.
- **Competidores directos:** hasta hace unos meses nuestro competidor principal era una empresa llamada “La Pipirrana” que vendía los productos por su página web pero sólo en Jaén capital. Actualmente esta empresa ha desaparecido por lo que considero que mis competidores directos principales son las tiendas físicas que se dedican a la venta de estos productos.

Las tiendas físicas las podemos encontrar en instalaciones propias en las que sólo se venden sus productos o en los mercados de abastos¹⁹.

¹⁹ Los mercados de abastos también denominados plazas de abastos son instalaciones cerradas y cubiertas donde un conjunto de comerciantes venden sus productos a los clientes.

También considero competencia los bares y restaurantes que ofrecen menús con una amplia variedad de platos a elegir a un precio asequible.

- **Clientes:** La características de nuestro grupo de clientes es (como se ha definido anteriormente en la microsegmentación) su preocupación por la comida saludable y la importancia de los productos ecológicos y aquellos que por su trabajo no disponen del tiempo suficiente para hacer la compra de los mismos.
- **Intermediarios:** Considerando intermediarios todas aquellas empresas que puedan facilitarnos la externalización de los servicios.

En nuestro negocio podemos plantearnos como posibles intermediarios la multitud de empresas de transportes con las que podemos distribuir nuestros productos llegando a áreas geográficas más lejanas.

Aunque en un primer momento no contaremos con dichos intermediarios ya que la empresa realizará el transporte con recursos propios debido a que las principales ciudades a las que queremos llegar con nuestros productos se encuentran a menos de una hora de nuestras instalaciones.

- **Grupos de interés o Stakeholders²⁰:** Son los grupos afectados por los actos que realice una empresa.

Según la relación que mantengan con la empresa se pueden dividir en distintos grupos de interés aunque ello no exime que una misma persona pueda pertenecer a distintos grupos de interés al mismo tiempo.

Algunos de los grupos de interés que más se repiten en las empresas son: accionistas, asociaciones, clientes, competidores, empleados y proveedores, entre otros más.

Los principales stakeholders de nuestra empresa lo formarán los socios, en concreto serán 3 socios los que crearán esta empresa. Uno de los tres socios facilitará las instalaciones necesarias para la actividad de la empresa, los otros socios realizarán una aportación inicial de 20.000 euros que compondrán el fondo imprescindible para el inicio de la actividad y el sufragio de los gastos que implican la apertura del negocio.

²⁰ Stakeholders es un término que se utilizó por primera vez en el año 1708 pero no fue hasta la obra de R.E. Freeman: *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Pitman, 1984) que no se extendió.

Los socios que vamos a emprender este proyecto recibiremos la ayuda de una asociación de Jaén, SECOT²¹. Esta asociación ofrece de forma totalmente gratuita asesoramiento sobre el negocio empresarial a emprender y formación con cursos especializados.

La Junta de Andalucía y Diputación de Jaén también ofrecen en este aspecto un apoyo a los emprendedores a través de ayudas y subvenciones.

2.3. Análisis Interno.

2.3.1. Recursos y capacidades.

El principal objetivo del análisis de los recursos y capacidades de la empresa es constituir ventajas competitivas para nuestro negocio.

Al corresponder este proyecto a un negocio de nueva creación, los recursos disponibles por parte de la empresa son escasos.

Como recurso intangible destaco la localización de las instalaciones en Arjonilla, un municipio de la provincia de Jaén, como he indicado anteriormente. Localidad que cuenta con una relevante tradición en el cultivo de productos ecológicos. Según datos oficiales²², entre los años 60 y 80 existieron en Arjonilla 49 huertas: 41 de ellas se encontraban dentro del término municipal de Arjonilla y las 8 restantes en término de Arjona, pero a todos los efectos arjonilleras por ser de esta población sus propietarios y explotadores. Una parte importante de estos hortelanos han comercializado sus productos fuera de la localidad, concretamente en los mercados de abastos de las poblaciones colindantes.

Actualmente funcionan en activo 6, todas ellas dentro del término municipal de Arjonilla pues las restantes han quedado para uso familiar al haberse jubilado los propietarios.

Ya que las instalaciones en las que vamos a ubicar nuestro negocio son de propiedad de uno de nuestros socios, nos implica un ahorro mensual que no sería así si tuviéramos que realizar un contrato de alquiler de las mismas con un pago mensual.

²¹ SECOT es una asociación sin ánimo de lucro formada por profesionales con un espíritu altruista que ofrecen experiencia y conocimientos en gestión empresarial o académica a las personas que lo soliciten.

²² Datos facilitados por D. Alfonso Rueda Nevado, cronista oficial de Arjonilla.

Las capacidades²³ con las que cuenta nuestro negocio para la generación de una ventaja competitiva a largo plazo son:

- Facilitar a nuestros clientes productos ecológicos y de calidad para conseguir la fidelización de los mismos.
- Instalaciones equipadas con las máquinas más actuales que conserven los productos con la máxima frescura.
- Recepción del pedido por parte de los clientes en el momento del día elegido y en la dirección establecida.
- Facilitar a nuestros clientes el pedido de nuestros productos a través de la página web, observando imágenes reales de nuestros productos.
- Personal cualificado que ofrezca a nuestros clientes un servicio de calidad.
- Descuentos premios y sorpresas para los clientes más fieles a la empresa para conseguir fidelizar a los mismos.
- Ofrecer nuestros productos con una presentación cómoda para el traslado de los mismos y que los envases sean biodegradables para contribuir con el medio ambiente.

2.3.2. Análisis de la estrategia comercial.

Presentada la idea de negocio, nuestro principal objetivo ahora es analizar las posibles estrategias comerciales a seguir por nuestro negocio y establecer cuál de ellas conlleva más beneficios o ventajas para el mismo.

La estrategia comercial a seguir debe incluir como base principal y que sustente a la misma a los clientes, la competencia y las distintas oportunidades de negocio.

Como he manifestado anteriormente, la orientación de nuestra empresa va a ir dirigida a un mercado de masas ofreciendo nuestros productos a toda la población debido a que satisface la necesidad fundamental de alimentación y el consumo de nuestros productos da lugar a múltiples beneficios para la salud.

Los posibles competidores potenciales de nuestro negocio también se han definido anteriormente. Principalmente serán las tiendas físicas que comercialicen frutas y verduras y los conocidos mercados de abastos.

²³ Las capacidades son el conjunto de recursos y aptitudes que posee una empresa para desempeñar su actividad.

Existe una importante oportunidad de negocio en nuestra provincia ya que la única que proporcionaba un servicio similar ha desaparecido (“*La Pipirrana*”).

2.3.3. Posicionamiento.

La estrategia de posicionamiento tiene como finalidad principal que la marca, empresa o producto se lleve a la imagen que deseamos en la mente de los consumidores. En definitiva, cómo deseamos que nos distingan los segmentos estratégicos determinados.

Podemos destacar diferentes y variadas formas para conseguir el posicionamiento de la empresa. Puede ser por características del producto o de su uso ya sea por el momento o tipo de consumidor.

Pero en definitiva, en el posicionamiento estratégico se tienen en cuenta tres vertientes clave del posicionamiento: el de la empresa, del producto y ante el cliente.

El respeto de normas para el establecimiento de la estrategia de posicionamiento es muy importante. Estas normas son:

- Conocimiento de la posición que actualmente ostenta nuestra marca y la comparación con los principales competidores.
- Establecer la posición en la que la empresa quiere situarse.
- Valorar el efecto que tiene para nuestra empresa esa posición. Se deben valorar tanto los efectos positivos como las posibilidades debilidades y el grado de los mismos.
- Estudiar las características que poseen nuestros productos o nuestra marca para conseguir el posicionamiento deseado.
- Atender a la conexión o coherencia con los planes de acción del marketing mix.

a) Posicionamiento de la empresa

Las decisiones de los clientes se encuentran muy influidas por factores como la imagen de la marca, la calidad de los servicios, el servicio ofrecido, la confianza en la empresa, entre otros.

Nuestra empresa está centrada en ofrecer unos productos de calidad para conseguir el crecimiento de la empresa hasta la consecución de un posicionamiento medio-alto y la cantidad de clientes aumente con el mejoramiento del servicio ofrecido.

Una buena imagen de la empresa es fundamental para la consecución de nuevos clientes potenciales y la fidelización de los ya existentes

b) *Posicionamiento del producto*

Debemos ofrecer un producto excelente a nuestros clientes al igual que un servicio impecable. Esto lo efectuaremos estudiando continuamente las opiniones de nuestros clientes y realizando las mejoras necesarias para mantener al cliente satisfecho.

c) *Posicionamiento ante el cliente*

La credibilidad y confianza de los clientes respecto a la empresa tienen un valor relevante en este posicionamiento.

2.4.Diagnóstico de la situación: Análisis DAFO.

Las utilidades de la matriz DAFO ya fueron señaladas en la página 15 de este proyecto.

La matriz DAFO señala las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que posee la empresa. Aplicando esta matriz a nuestra empresa podemos destacar:

Tabla 2: DAFO de la empresa “Mi Huerta”

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- La posibilidad de comentar la experiencia personal favorable de los clientes puede influir positivamente en otros posibles clientes. - El cliente ve el producto y el precio antes de comprarlo y pueden elegir el mismo producto de diferentes huertas. - Los proveedores se encuentran cerca y puede satisfacer pedidos con mayor rapidez. - La mayoría de ciudadanos posee un dispositivo electrónico desde el cual acceder a la página para realizar la compra. - Importante tradición en la zona geográfica de cultivo de productos ecológicos. - Conocimiento del entorno y la competencia. - Precios justos.	- Valoración de los productos ecológicos actualmente. - Concienciación sobre la importancia del cuidado del medio ambiente, el desarrollo de la economía local y los valores del Comercio Justo. - Cambio de estilo de vida donde por condiciones de trabajo no se encuentra tiempo para ir a las tiendas físicas y a través de un “click” le llevamos el producto al lugar indicado. - Subvenciones y ayudas a emprendedores.
DEBILIDADES	AMEAZAS
- La posibilidad de comentar la experiencia personal desfavorable de los clientes puede influir negativamente en otros posibles clientes. - Proveedores limitados. - Algunos productos son limitados ya que son de temporada (frutas y verduras). - Zona geográfica de oferta de productos limitada. - Falta de reconocimiento de la marca por parte de los consumidores.	- Condiciones meteorológicas adversas en la zona geográfica donde se sitúan los proveedores. - Consumidores que no tienen conocimiento en internet o no poseen un dispositivo electrónico con acceso a este no pueden acceder a la empresa. - Problemas con el servidor de Internet que paralice la página y no se pueda realizar la actividad principal de venta. - Aplicación de las normas.

Fuente: Elaboración propia

2.5. Fijación de objetivos.

Es fundamental en la realización de un plan de marketing determinar los objetivos generales que se aplicarán a toda la empresa y los objetivos funcionales para cada departamento. En este proyecto vamos a analizar exclusivamente los objetivos genéricos que poseen una mayor relevancia en nuestro negocio.

Los objetivos empresariales son imprescindibles para la empresa aunque en un principio vamos a señalar estos objetivos a corto plazo, concretamente un año. Las principales características que deben poseer los objetivos son que estos deben ser alcanzables y realistas.

Los objetivos generales de este negocio son:

- Penetración rápida en el mercado para alcanzar los máximos beneficios.
- Conseguir mínimo un 30% de clientes correspondientes al mercado objetivo en el plazo de un año y un 40% de clientes de los competidores en un plazo de 10 u 11 meses.
- Fidelizar a un mínimo del 80% de los clientes que hayan realizado una compra, al menos, a nuestra empresa.
- Ser reconocidos por nuestros clientes por nuestros excelentes productos y servicio en un periodo de 5 meses máximo.
- Reducir los costes de formación del personal.
- Crear flexibilidad para que el negocio pueda responder ante distintos cambios para adaptarse a ellos.

2.6. Elección de estrategias de marketing.

La estrategia²⁴ de marketing es definida como *“El conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos que participan en ella”*²⁵. (Munuera & Rodríguez, 2007, p.33).

²⁴ La palabra estrategia proviene de stratos en griego que significa ejército y del verbo ag que significa dirigir. Como podemos observar esta palabra tiene un origen bélico.

De esta definición se pueden destacar tres aspectos clave:

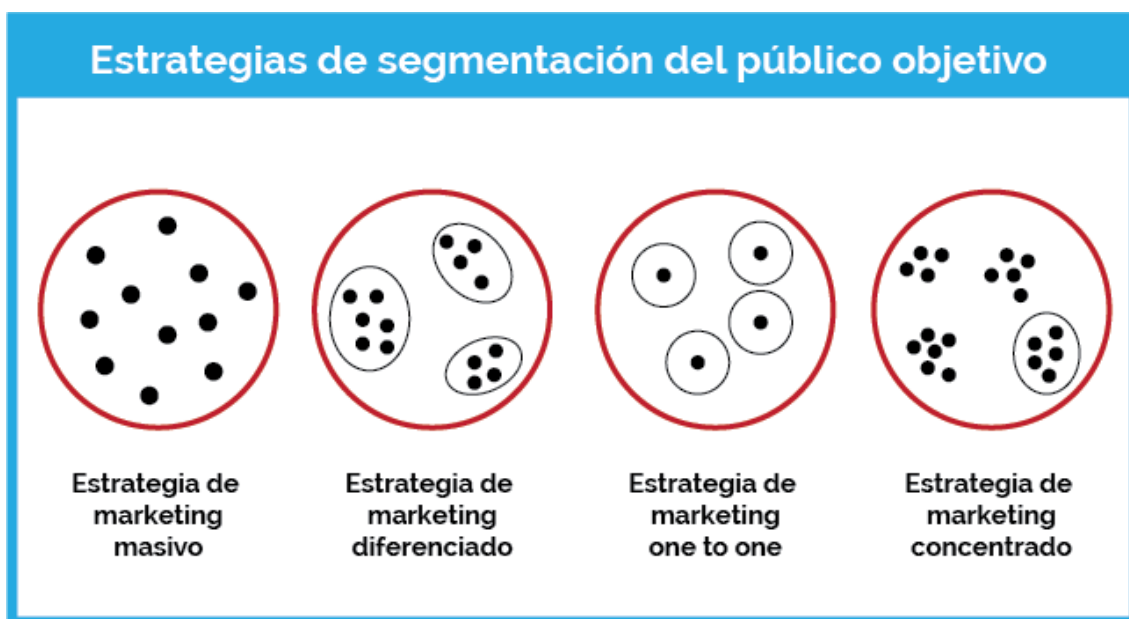
- Es necesario alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia.
- El modo de realizarlo es mediante recursos y capacidades que posee la empresa y el entorno en el que esta opera.
- Tiene una importante relevancia la satisfacción de los objetivos de los distintos grupos de interés que pueden existir en la misma, también denominados stakeholders.

Existe una gran variedad de estrategias que podemos aplicar a nuestra empresa. En el presente proyecto nos centraremos en el análisis de las que consideramos más flexibles a la idea principal de negocio y que nos puede provocar resultados óptimos.

1ª. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO.

Existen cuatro estrategias para la segmentación del público objetivo.

Gráfico 7: Estrategias de segmentación del público objetivo.



Fuente: marketingandweb.es

Nuestro modelo de negocio, teniendo en cuenta el gráfico anterior, se identifica con una estrategia de marketing concentrado puesto que segmentamos a los consumidores

escogiendo un único segmento. Las características de nuestro segmento son personas preocupadas y que valoran la importancia de los productos ecológicos y que no disponen del tiempo suficiente para realizar su compra en tiendas físicas.

Nos adaptamos a las necesidades de nuestros consumidores ofreciéndole realizar la compra de nuestros productos a través de nuestra página web y un servicio de transporte al lugar y en el momento del día que ellos elijan.

2ª. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.

Posicionar nuestra marca significa situarla en el lugar que deseamos en la mente del consumidor.

Son muy utilizados para la elección de esta estrategia los mapas de posicionamiento en los cuales la empresa se coloca en un mapa junto con sus principales competidores y se evaluarán teniendo en cuenta unos criterios previamente seleccionados. Los criterios más usuales suelen ser el precio y la calidad. Así se comparan los productos y/o servicios de una marca respecto a los de sus principales competidores.

Existen dos tipos de estrategias para el posicionamiento: estrategias generales y estrategias específicas.

En las estrategias generales se tienen en cuenta aspectos como la competencia (productos y/o servicios que ofrece, calidad, precio, etc.), el consumidor (necesidades a satisfacer) y la responsabilidad social.

La estrategia basada responsabilidad social es muy interesante a aplicar en nuestro proyecto debido a la creciente preocupación ecológica.

En cuanto a las estrategias específicas se pueden tener en cuenta también distintos posicionamientos que detallaré a continuación.

El posicionamiento basado en el atributo es el asociado a una característica del producto que lo hace único. El atributo principal de nuestros productos es su sabor natural y fresco.

El posicionamiento basado en los beneficios es claro en nuestro producto por la necesidad de comer frutas y verduras diariamente y los múltiples beneficios para la salud de los consumidores que ello conlleva como son:

- Facilitación de la eliminación de toxinas y ayuda a mantenernos hidratados por su alta composición de agua.
- La fibra que contienen estos alimentos ayuda en el tratamiento de enfermedades.
- Aporte de vitaminas necesarias para el funcionamiento de nuestro organismo.
- Contienen antioxidantes que protegen contra enfermedades de degeneración del sistema nervioso, enfermedades cardiovasculares, cáncer, entre otras.
- Favorecen la digestión de otros nutrientes.

Estos son algunos de los principales beneficios que aportan nuestros productos porque el consumo de frutas y verduras posee multitud de beneficios que se pueden detallar con más acierto según la fruta o verdura concreta consumida.

3ª ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Las estrategias de crecimiento se identifican con el matemático y economista Ansoff que elaboró una matriz teniendo en cuenta como ejes principales el precio y el producto.

Gráfico 8: Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	
MERCADOS		TRADICIONALES	NUEVOS
	TRADICIONALES	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta esta matriz y aplicándola a nuestro producto y servicio estaríamos ante la estrategia de penetración en el mercado.

Esto es debido a que nuestros productos y nuestro servicio son tradicionales, es decir, no se han creado recientemente por tanto nuestra estrategia está basada en un mercado tradicional con unos productos y/o servicios tradicionales.

El fin principal de la estrategia de penetración en el mercado es el aumento del volumen de las ventas implicando crecimiento. Para esto se suelen utilizar diversas variables como campañas publicitarias, promociones, disminuciones de precios, etc.

Esta estrategia es adecuada cuando existen unas altas probabilidades de crecimiento de la demanda.

Y es la que primeramente vamos a llevar a cabo en el modelo de negocio “Mi Huerta”.

4ª. ESTRATEGIA DE MARKETING MIX: LAS 4 P

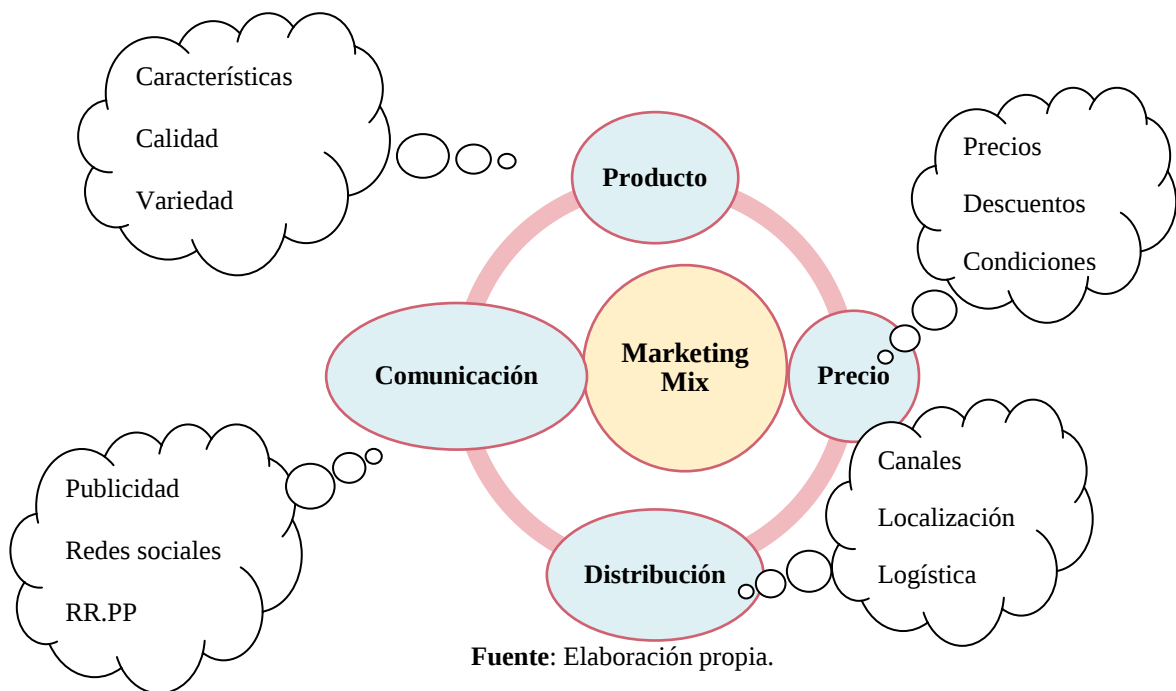
La estrategia de marketing mix está encaminada a la consecución del éxito de un producto, servicio o marca determinada. Es por ello que la estrategia agrupa todas las decisiones y actuaciones para la consecución del citado fin.

El marketing mix surgió entre el final de la Segunda Guerra Mundial y la primera crisis del petróleo. Un periodo caracterizado por un desmesurado aumento del consumo.

Neil Borden en su libro “*The Concept of Marketing Mix*”, destacó doce elementos a tener en cuenta. Estos son: el producto, precio, marca, canales de distribución, venta personal, publicidad, promociones, envoltorio, escaparate, servicio, manipulación física, búsqueda de datos y análisis.

Más tarde e inspirado por la teoría de Neil Borden, McCarthy identificó las 4P siendo estas: producto, precio, posición y promoción.

Gráfico 9: Herramientas de la estrategia 4P



Deteniéndonos en el análisis de estas herramientas para nuestro modelo de negocio:

En primer lugar, **el producto** da respuesta a la cuestión principal “¿Qué vamos a ofrecer?” o dicho de otra forma, que características posee nuestro producto para satisfacer la necesidad de nuestros clientes.

Las principales características del producto que ofrecemos en “Mi Huerta” es la calidad que se puede destacar en el sabor de nuestros productos.

En segundo lugar, respecto al **precio** de nuestros productos, este se establecerá por la empresa previa reunión con los productores y representantes de consumidores para conseguir un precio lo más justo posible que respete y valore la importancia de los productos ecológicos y el trabajo de los productores.

Se podrán establecer respecto al precio descuentos en el servicio a domicilio a aquellos clientes que compran habitualmente. La finalidad principal es la fidelización de los mismos.

En tercer lugar, la **promoción o comunicación** establece la forma con la que la empresa va a comunicarse con sus clientes.

Nuestro principal canal de comunicación va a ser mediante redes sociales debido a la gran utilización de las mismas hoy en día y su mínimo coste para la empresa.

En nuestra página web incluiremos datos relevantes y estudios sobre el consumo de alimentos que ofrecemos.

También organizaremos actividades en las que colaborarán bares y restaurantes como rutas de tapa ecológica otorgando un premio a la mejor tapa elegida por todas las personas que las han degustado. Se realizarán en las distintas ciudades donde servimos nuestros productos: Jaén, Córdoba, Andújar y Linares y en cada uno de estos lugares se elegirá la mejor tapa. Las recetas de las tapas elaboradas se publicarán en nuestra página web.

También utilizaremos otros medios de comunicación como anuncios en internet o flyers que se repartirán en zonas de gran afluencia de las zonas geográficas donde ofrecemos nuestros servicios.

Por último, **la distribución**, es decir, dónde vamos a vender nuestros productos. Nuestra empresa va a distribuir sus productos en las principales zonas geográficas que rodean el municipio de Arjonilla. Estas zonas geográficas como hemos detallado anteriormente serán Andújar, Córdoba, Jaén y Linares.

El transporte que utilizaremos serán dos furgonetas especialmente adaptadas para ello que mantengan nuestros productos con la calidad óptima hasta ser entregados al cliente.

2.7. Definición de planes de acción.

De forma muy gráfica los planes de acción incluyen las principales variables del marketing mix.

Gráfico 10: Marketing Mix empresa “Mi Huerta”



Fuente: Elaboración propia

2.7.1. Producto o servicio.

Las acciones que va a llevar a cabo la empresa para conseguir ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes van a ser las siguientes:

- Productos de calidad respetando el medioambiente.
- Servicio de entrega a la dirección indicada por el cliente.
- Seguridad de que los productos se entregarán en perfectas condiciones.
- Oferta de determinados productos y promociones para clientes habituales.

Las ofertas serán descuentos en el servicio a domicilio. Cada compra que realice el cliente en nuestra página acumulará puntos. En concreto, 1 punto por cada euro gastado. Cada 30 puntos de compra en nuestra página el envío será gratuito e incluirá una caja de madera personalizada para guardar nuestros productos. Cada 20 puntos de compra se establecerá un descuento del 50% en el servicio a domicilio e incluirá también la caja de madera personalizada. Cada 15 puntos de compra el cliente hará la elección entre un descuento del 20% en el servicio a domicilio o la recepción de los productos en la caja de madera.

2.7.2. Precio.

Los precios los establecerá la empresa mediante un acuerdo entre productores y consumidores para alcanzar un precio justo.

El servicio a domicilio será de 3 euros por pedido si el servicio a domicilio se realiza a Andújar o Linares. Esta cantidad se aumenta a 5 euros si el servicio se realiza a Córdoba o Jaén.

El precio del servicio a domicilio se ha establecido según la distancia desde Arjonilla a los respectivos destinos.

2.7.3. Distribución.

La distribución de los productos se realizará con dos furgonetas especialmente preparadas para mantener los productos en las mejores condiciones.

A su vez se establecerán acuerdos de cooperación con tiendas físicas repartidas por las distintas ciudades que acepten ser punto de recogida de nuestros productos. Los clientes elegirán el lugar donde quieren recibir los productos.

2.7.4. Comunicación.

Uno de los objetivos de la empresa es alcanzar una rápida difusión y a su vez que esta sea al menor coste posible. Para ello se utilizarán medios que reúnan estas condiciones.

La empresa comercializará sus productos mediante la página web, además se incluirá información propia que sea interesante para los clientes potenciales de la empresa. Entre esta información se incluirán estudios sobre los productos ecológicos que comercializa la empresa y posibles recetas que se pueden realizar con los mismos. Dentro de la misma se incluirá un apartado donde los clientes pueden detallar sus opiniones, quejas, sugerencias y experiencias. Esta información se utilizará para mejorar el servicio ofrecido al cliente y adelantarnos de esta forma a los posibles cambios de gustos y necesidades de los consumidores.

Las redes sociales hoy en día son un medio de comunicación sin coste y muy utilizado por todos los ciudadanos. Las principales redes sociales que utilizaremos para nuestra comunicación con los clientes serán Facebook y Twitter donde publicaremos curiosidades, ofertas, promociones y otros eventos en los que colabore la empresa “Mi Huerta” como por ejemplo la organización de rutas de la tapa en las distintas ciudades donde comercializamos nuestros productos.

También organizaremos a través de redes sociales concursos de cestas de nuestros productos en las que exigiremos para concursar la realización de unos determinados pasos (gratuitos). Uno de los pasos será compartir la información que nos interese de forma pública en sus perfiles, para que puedan verla un mayor número de personas y conseguir una mayor difusión, y otro de los pasos será seguir nuestra cuenta para conseguir así un mayor número de seguidores y puedan ver la información que proporcionamos en las mismas.

Durante el primer año de vida de la empresa se realizará un mayor hincapié en la publicidad, con anuncios en periódicos, internet y flyers que se repartirán en las zonas más concurridas de las ciudades donde prestamos nuestro servicio. En toda

esta publicidad incluiremos toda la información posible con el fin de captar el máximo número de clientes potenciales.

Con el fin de promocionar y acercar a los clientes al medio rural. Un fin de semana al mes se realizará una ruta por el municipio donde podrán conocer la historia del mismo y los principales monumentos y la historia que en ellos existe. Después de esto la ruta continuará en una huerta seleccionada entre las de nuestros proveedores donde los mismos clientes podrán recolectar algunos de nuestros productos y podrán conocer todos los detalles y el proceso desde que son recolectados hasta que llegan al lugar por ellos seleccionados. La ruta terminará en las instalaciones de la empresa donde se ofrecerá una degustación de nuestros productos.

2.8. Presupuesto.

En todo plan de marketing es imprescindible el establecimiento de un presupuesto para la consecución nuestros objetivos, entre ellos la comunicación al público de nuestros productos y marca.

En primer lugar se realizará un presupuesto base a fin de iniciar la actividad y posteriormente se asignará una cantidad determinada a cada sección.

Presupuesto base:

- Aportación inicial de cada uno de los socios: 20.000 euros.
- Subvenciones ofertadas por organismos como la Junta de Andalucía y Diputación de Jaén que podamos solicitar por nuestra actividad.
- Préstamo bancario: 10.000 euros.

Asignación presupuestaria del primer año:

- Adecuación de las instalaciones de acuerdo con la normativa: 2.000 euros.
- Gastos de constitución de la empresa (licencias, gastos registrales y notariales, etc.): 1.200 euros.
- Suministros:
 - Agua: 600 euros al año.
 - Luz: 3.200 euros al año.
 - Internet y teléfono: 600 euros al año.

- Medios de transporte: 15.000 euros (2 furgonetas).
- Primas de seguros: 200 euros al mes.
- Mobiliario en las instalaciones (estanterías, mesas, sillas): 4.000 euros.
- Salarios:
 - Transportistas (2): 1.100 €/mes.
 - Programador página web y encargado redes sociales (1): 1.500 €/mes.
 - Limpieza (1): 900 €/mes.
 - Administración y dirección (nos encargaremos las socias): 1.200 €/mes

Este es el presupuesto inicial para cada partida con la finalidad del inicio de nuestra actividad y la dotación económica estipulada para cada una.

No se incluyen otros gastos que pudieran surgir ocasionalmente o por circunstancias relacionadas con la realización de la actividad de la empresa.

En resumen, en el primer ejercicio de la empresa tendríamos unos gastos anuales de 109.800 euros.

2.9. Control.

Mediante el control, los socios conocerán y podrán analizar el cumplimiento de los principales objetivos de la misma.

El control posee las siguientes finalidades:

- Mejorar la calidad del servicio ofrecido.
- Hacer frente a los posibles cambios que se puedan producir.
- Aumentar la rapidez de los ciclos, es decir, ofrecer al cliente una mayor rapidez en la recepción de los productos.
- Añadir valor para conseguir una ventaja competitiva.
- Facilitar el trabajo en equipo.

Esta etapa es primordial para la administración. Permite corregir posibles desviaciones mediante la aplicación de las medidas correctivas más adecuadas con la mayor rapidez.

En este control pueden intervenir distintos agentes. Uno de estos agentes son los clientes potenciales de la empresa. Para realizar esta retroalimentación, en la página

web de la empresa se ha incluido una sección para que los clientes puedan dar su opinión sobre los productos, puedan comentar su experiencia y satisfacción personal con la empresa o sugerir cambios. También incluiremos una pequeña encuesta (que no le lleve al cliente más de 1 minuto responderla) sobre el servicio y productos recibidos.

Otro indicador que tendremos en cuenta en el control será el número de ventas obtenidas en el mercado objetivo. Estas ventas pueden ser medidas por unidades vendidas de producto, ingresos o el total de beneficios obtenidos.

Una vez acabado el primer año de actividad de la empresa, los resultados obtenidos se compararán con los pronosticados en el presente Plan de Marketing para analizar si se está cumpliendo lo previsto en el mismo o es necesario realizar cambios para alcanzarlos.

En nuestro caso debido a la cantidad de productos diferentes comercializados realizaremos el control mediante el volumen o la cantidad de ingresos obtenidos.

3. CONCLUSIONES FINALES.

Elaborado el presente Plan de Marketing podemos subrayar determinados aspectos importantes que nos llevan a la conclusión final del proyecto.

Los respectivos análisis de la situación interna y externa determinan que a pesar de factores negativos como la alta tasa de desempleo en la provincia de Jaén, este proyecto puede tener éxito debido a la novedad en la provincia de una empresa que ofrezca nuestros servicios.

Es también importante realiza un análisis del entorno, realizar un diagnóstico de la situación y la fijación de los objetivos a conseguir por la empresa.

Se ha constatado que con los recursos y capacidades que posee la empresa es viable la iniciación de un negocio que posea estas características.

Desde mi punto de vista personal, la realización del presente Plan de Marketing me ha sido de gran ayuda para profundizar y entender con mayor claridad todo lo que hay que tener cuenta para la iniciación de un negocio empresarial, y concretamente en referencia al Marketing conocer cómo guiar el negocio y las distintas estrategias que pueden aplicarse para la consecución de los objetivos.

El emprendimiento conlleva un compromiso con los objetivos pero sin obviar las fortalezas y debilidades. El emprendimiento puede implicar riesgo pero también éxito y es una importante oportunidad para llevar a la práctica los conocimientos obtenidos e incluso descubrir las capacidades propias.

4. BIBLIOGRAFÍA.

I. Manuales consultados

- * Herrera, J. S. (2010), *Estrategias y planificación en marketing*, Madrid, Pirámide.
- * Kotler, P., & Kevin, L. K. (2016), *Dirección de marketing*, México, Pearson-Prentice Hall.
- * Lambin, J. (1991), *Marketing estratégico*, París, McGraw-Hill.
- * Lilien, G., & Kotler, P. (1990), *Toma de decisiones en mercadotecnia. Un enfoque a la construcción de modelos*, México, Cecsá.
- * Munuera Aleman, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007), *Estrategias de Marketing*, Madrid, ESIC.
- * Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018), *El plan de marketing en la práctica*, Madrid, ESIC.

II. Páginas web consultadas

- * <https://www.marketing-esencial.com/2017/02/16/el-mercado-de-referencia/> Blog dedicado a explicar temas de marketing.
- * <https://www.economiasimple.net/glosario/unidad-estrategica-de-negocio> Página web dedicada a realizar explicaciones acerca de temas referentes a la economía.
- * <https://marketingyconsumo.com/segmentacion-psicografica.html> Página referente a diferentes conceptos del área de marketing.
- * <https://www.puromarketing.com/13/12605/hipersegmentacion-marketing-medida-para-consumidor.html> Página web que incluye información sobre diversos temas como Marketing, Tecnología, Publicidad y Negocios y empresa.
- * <https://www.ine.es/> Página del Instituto Nacional de Estadística encargado de coordinar los servicios estadístico de la Administración General del Estado.

* <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/test-ciego-de-producto> Página web que incluye distintos conceptos del área de marketing.

*<https://www.epdata.es/datos/paro-cada-comunidad-autonoma-epa-ine/11/andalucia/290> Página web en la que se facilitan múltiples datos referentes a la población, paro, empleo entre otros.

*<https://www.juntadeandalucia.es/servicios/procedimientos.html?orden=fechaActualizacion&organismo=&tema=&plazo=&familia=Familia%202.%20Subvenciones,%20becas%20y%20premios&titulo=Buscar%20en%20el%20contenido&destinatario> Página web de la Junta de Andalucía donde se pueden encontrar las distintas subvenciones y ayudas a las empresas y ciudadanos.

*<https://www.dipujaen.es/conoce-diputacion/areas-organismos-empresas/areaD/subvenciones/subvenciones-2019/> Página web de la Diputación Provincial de Jaén donde se especifican las subvenciones que se pueden solicitar en el presente año.