



# **GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2.015/2.016**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención en MK

### **PLAN DE COMUNICACIÓN COMERCIAL DE “LECHE EL BUEN PASTOR”**

### **COMMERCIAL COMMUNICATION PLAN OF “LECHE EL BUEN PASTOR”**

**AUTORA: NURIA PÉREZ GONZÁLEZ**

**DIRECTORA: M<sup>a</sup> DEL MAR GARCÍA DE LOS SALMONES**

**FECHA: 30 de junio de 2.016**

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	3
SUMMARY .....	4
1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. HISTORIA DE LA EMPRESA EL BUEN PASTOR.....	6
3. ANALISIS DEL ENTORNO: CLAVES DEL SECTOR Y DEL MARCO COMPETITIVO.....	10
3.1 EL SECTOR.....	10
3.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA EL BUEN PASTOR.....	16
3.2.1 Misión, visión y valores.....	16
3.2.2 Análisis de recursos y capacidades.....	17
4. ANÁLISIS DAFO LECHE EL BUEN PASTOR.....	21
5. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y OBJETIVOS.....	22
5.1. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.....	22
5.2. OBJETIVOS GENERALES DE COMUNICACIÓN Y PÚBLICOS DESTINATARIOS.....	24
5.3 MATRIZ DE PÚBLICOS.....	25
6. COMUNICACIÓN INTEGRADA.....	26
6.1 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN OFFLINE Y ONLINE EL BUEN PASTOR.....	27
6.1.1 Elementos offline utilizados por leche El Buen Pastor.....	28
6.1.2 Elementos online utilizados por leche El Buen Pastor.....	31
6.2 PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRADA PROPUESTO.....	33
7. EJECUCIÓN Y CONTROL.....	40
7.1 PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN Y CALENDARIO.....	40
7.2 CONTROL DE LA ESTRATEGIA.....	41
8. CONCLUSIONES.....	44
9. BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES DE INTERNET.....	45

## RESUMEN

He realizado este trabajo sobre el plan de comunicación de la empresa láctea Leche El Buen Pastor como Proyecto de Fin de Grado de Administración y Dirección de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cantabria.

He elegido la empresa láctea El Buen Pastor ubicada en San Vicente de Toranzo (Cantabria), dedicada a la fabricación y distribución de leche, debido a que se trata de una empresa familiar de origen cántabro con casi un siglo de andadura en nuestra región que ocupa una posición de liderazgo en la venta de leche en Cantabria, por encima del resto de marcas, incluidas las de carácter nacional.

Con el fin de mantener este liderazgo necesitamos encontrar las fórmulas correctas que transmitan a nuestros clientes actuales y potenciales los principales valores de la marca, intentando mantener la notoriedad de marca en la región como empresa líder de distribución de leche, mejorando su imagen, captando nuevos clientes y acercándose al público más joven, lo que repercutirá en el aumento del consumo de la marca y en consecuencia en un incremento en ventas y por tanto de beneficios.

En primer lugar, se ha realizado un estudio completo del sector lácteo tanto de la región como a nivel nacional y europeo, y en segundo lugar se ha llevado a cabo un análisis interno de la propia empresa centrado principalmente en el conocimiento de los recursos y capacidades con que cuenta.

Posteriormente se ha determinado el posicionamiento de la marca, definiendo el mercado objetivo, realizando un análisis de situación y determinando el posicionamiento que queremos ocupar.

Dado que se trata de una marca consolidada cuya mayoría de consumidores se encuentran en un segmento de edad media - alta, hemos intentado llevar a cabo un plan de comunicación que incluye tanto medios tradicionales como pueden ser la televisión, prensa o radio, como otros medios que conectan principalmente con un público más joven como son las redes sociales, principalmente Facebook, Twitter e Instagram.

También se ha realizado la valoración de las distintas acciones en términos económicos, y posteriormente se ha marcado una fase de control en la que se medirá el incremento en ventas y la satisfacción de los clientes de leche El Buen Pastor a través de una encuesta.

## SUMMARY

I have done this work on the communication plan of the dairy company El Buen Pastor as Final Degree Project Administration and Management, Faculty of Business and Economics at the University of Cantabria.

I chose the dairy company El Buen Pastor located in San Vicente de Toranzo (Cantabria), dedicated to the manufacture and distribution of milk, because it is a family business from Cantabria with nearly a century of existence in our región occupied a leading position in the sale of milk in Cantabria, above other brands, including national.

In order to maintain this leadership we need to find the correct formulas to transmit to our current and potential major brand values customers, trying to maintain brand awareness in the region as a leading milk distribution company, improving its image, capturing new customers approaching the younger audience, and thus increasing the consumption of the brand which will result in an increase in both sales and profits.

First there has been a comprehensive study of the dairy sector both in the region and at national and european level, and secondly has conducted an internal analysis of the company focused mainly on knowledge of resources and capabilities that says.

Subsequently it determined the brand positioning, defining the target market, conducting a situation analysis and determining the position that we occupy.

Since this is an established brand which most consumers are in a segment middle-aged - high, we tried to carry out a communication plan that includes both traditional media such as television, newspapers or radio, and other means primarily they are connecting with a younger such as social networks, primarily Facebook, Twitter and Instagram public.

There has also been assessing the various actions in economic terms, and then marked a control phase in which the increase in sales and customer satisfaction Good Shepherd milk through a survey will be measured.

## 1. INTRODUCCIÓN

He realizado mi Trabajo de Fin de Grado sobre la estrategia de comunicación comercial de las empresas y el estudio de un caso concreto, Leche El Buen Pastor. La comunicación comercial es un tipo de comunicación que realizan las organizaciones con el fin de provocar una respuesta en los clientes objetivos. Junto con el producto, precio y distribución, forman las cuatro partes del marketing mix.

Poco a poco la comunicación comercial ha ido ganando peso en la estrategia de las empresas debido a la mayor competencia de los mercados y a la creciente exigencia de los consumidores. Ello ha provocado que las marcas se vean obligadas a diferenciarse a través de distintas vías utilizando la comunicación comercial. Dentro de la comunicación comercial podemos destacar el término anglosajón *branding* definido como la estrategia a seguir para dar o aumentar el valor de una marca e influir en el comportamiento de los clientes. Una empresa cuya marca tiene un alto valor, una fuerte identidad corporativa y un buen posicionamiento en el mercado será una fuente de ingresos estable y segura en el largo plazo. El *branding* busca el incrementar aquellos valores de tipo intangible como la singularidad y credibilidad, que permiten diferenciarse de los demás, subrayando las cualidades que la marca transmite al cliente y que constituyen su fortaleza, como podría ser la calidad o la innovación.

Los objetivos que se persiguen con este trabajo son conocer y analizar los distintos medios y enfoques de la estrategia de comunicación desde una doble visión: teórica y práctica. La empresa escogida para estudiar en profundidad su estrategia de comunicación comercial es Leche El Buen Pastor. El motivo de mi elección es que se trata de una empresa familiar cántabra con una larga trayectoria a lo largo de los años y generación tras generación, y por su posición líder dentro del mercado de las leches en nuestra provincia, quienes se han ido adaptando a los tiempos para poder competir y diferenciarse de sus competidores en el sector lácteo.

El trabajo se estructura en varias partes comenzando con una breve descripción de la empresa, y analizando posteriormente su posicionamiento. A continuación, se dedican veremos los instrumentos que conforman el mix de comunicación.

## 2. HISTORIA DE LA EMPRESA EL BUEN PASTOR

El Buen Pastor es una empresa láctea ubicada en San Vicente de Toranzo (Cantabria) desde hace varias generaciones y dedicada a la fabricación y distribución de leche. Son proveedores de leche de todo tipo, de gran calidad, fresca y natural.

Fue fundada en 1920 por Ramón Ortiz. En sus inicios la empresa se concentraba en la producción de quesos de tipo Gouda Holandés. Para ello se hacía traer la leche de las vaquerías próximas. En aquel entonces estos mismos lecheros hacían llegar la leche a los hogares fresca y sin envasar. Los procedimientos de la leche tenían grandes problemas para hacerla llegar en perfectas condiciones de garantía y calidad. A lo largo de las décadas, El Buen Pastor fue incorporando las tecnologías más innovadoras del sector.

Manteniendo siempre el espíritu familiar, la empresa extendió su negocio por todo el norte peninsular siendo muy bien aceptada en las grandes ciudades. El gran reto de la empresa es que la leche fresca pudiese estar disponible en todos los hogares con la máxima garantía de seguridad alimentaria. El Buen Pastor fue pionero en España en introducir el sistema de inyección directa de vapor conocido como UHT comenzando a esterilizar la leche por este sistema en 1975.

Desde 1980 la tradicional botella es sustituida por el envase Tetrabrik, un envase perfecto que mantiene todo el sabor de la leche para llevarlo a los hogares.

La leche El Buen Pastor se distingue por su sabor característico difícilmente igualable. Para hacerlo posible cuentan con numerosos detalles, como un ganado excelente a base de cruces con los mejores sementales. La alimentación también es un factor determinante. En muchos de los casos, los ganaderos siembran sus propios forrajes. Los mejores forrajes se dan cerca del mar donde las plantas absorben las sales marinas.

El ordeño está totalmente mecanizado, lo cual es más higiénico y cómodo, refrigerándose de inmediato en un tanque a cuatro grados. La cercanía de todas las granjas también es un factor determinante y en cuestión de unas horas toda la leche está en la factoría para ser procesada y envasada de inmediato. Cuando la leche sale al supermercado, apenas han pasado 48 horas desde que fue ordeñada.

Ofrecen una gran variedad de leche y derivados de la leche, y cuentan con leche entera, leche semidesnatada, leche desnatada y leche ecológica, entre otras. Todos los productos cuentan con certificación de calidad.

Gracias a la innovación mejoran progresivamente creando variedades enriquecidas con calcio o libres de lactosa, para que todos puedan disfrutar en su dieta de la buena leche de Cantabria. Todo ello desde el cariño y respeto hacia el producto, los ganaderos y sus animales, el medio ambiente y los miles de familias que, desde siempre, beben El Buen Pastor.

Actualmente leche El Buen Pastor ocupa un posicionamiento líder en ventas dentro de nuestra Comunidad en el mercado de leche. Así en 2015, con datos obtenidos de la empresa líder de supermercados también en Cantabria, Semark Ac Group, S.A, ocupa el primer puesto del ranking de ventas quedando de la siguiente manera:

1. Leche El Buen Pastor: 28.9%.
2. Central Lechera Asturiana: 25.47%.
3. Leche de primer precio: 21.51%.
4. Leche Ram: 11.39%.

5. Leche Pascual: 9.40%.
6. Leche Altamira: 3.30%.

Los productos comercializados se muestran en la figura 2.1:



### LECHE DESNATADA CALCIO



### BOTELLA PARA HOSTELERÍA



### LECHE ECOLÓGICA





**LECHE SEMIDESNATADA SIN LACTOSA**



### 3 ANALISIS DEL ENTORNO: CLAVES DEL SECTOR Y DELMARCO COMPETITIVO

#### 3.1 EL SECTOR

La empresa objeto del presente estudio pertenece a la industria láctea, pues la principal materia prima de sus productos es la leche de vaca. La leche, además de ser uno de los alimentos básicos para los seres humanos, es la base de numerosos productos tales como: mantequilla, queso y yogurt, entre otros.

De acuerdo con la **Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE, 2016)**, la actividad económica que tratamos está englobada en la división C, Industrias Manufactureras, y el código es el 1054 asignado a la “Preparación de Leche y otros productos Lácteos”.

Figura 3.1 ACTIVIDADES SEGÚN CNAE



<b>C Industria manufacturera</b>
<b>10 Industria de la alimentación</b>
101 Procesado y conservación de carne y elaboración de productos cárnicos
1011 Procesado y conservación de carne
1012 Procesado y conservación de volatería
1013 Elaboración de productos cárnicos y de volatería
102 Procesado y conservación de pescados, crustáceos y moluscos
1021 Procesado de pescados, crustáceos y moluscos
1022 Fabricación de conservas de pescado
103 Procesado y conservación de frutas y hortalizas
1031 Procesado y conservación de patatas
1032 Elaboración de zumos de frutas y hortalizas
1039 Otro procesado y conservación de frutas y hortalizas
104 Fabricación de aceites y grasas vegetales y animales
1042 Fabricación de margarina y grasas comestibles similares
1043 Fabricación de aceite de oliva
1044 Fabricación de otros aceites y grasas
105 Fabricación de productos lácteos
1052 Elaboración de helados
1053 Fabricación de quesos
1054 Preparación de leche y otros productos lácteos

---

Fuente: <http://www.codigoscnae.es>

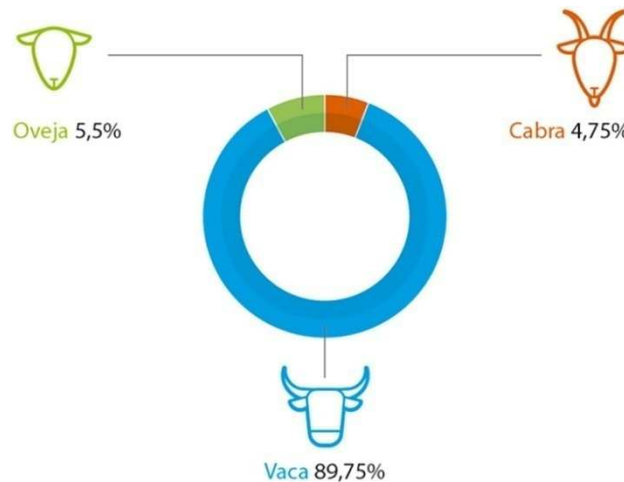
El sector lácteo es estratégico para España por su importancia económica y su contribución al progreso de la población rural, así como por la inversión en publicidad, bienes de equipo e I+D+I, además del desarrollo de sistemas que aseguren la calidad y la trazabilidad.

La cadena de producción y transformación del sector lácteo genera en España más de 12.700 millones de euros al año y da empleo a unas 60.000 personas. Además, favorece una importante actividad económica en el sector logístico.

La mayor parte de la leche producida en España es de origen vacuno. En la campaña 2014/2015 –de abril de 2014 a marzo de 2015–, la última con la limitación de la tasa láctea europea, los ganaderos españoles de leche de vaca entregaron 6.539.480 toneladas, lo que representa el 89,75% del total de leche producida en España y supone un incremento del 3,1% con respecto a la campaña 2013/2014. Con este nuevo incremento las entregas de leche de vaca prosiguen con la tendencia positiva iniciada en 2009.

El 5,5% del total de leche producida es de origen ovino, con 398.153 toneladas, y el 4,75%, caprino, con 347.240 toneladas (véase figura 3.2). Pese a sus discretos porcentajes en España, las leches de origen ovino y caprino tienen un peso muy relevante con respecto al total de producción europea.

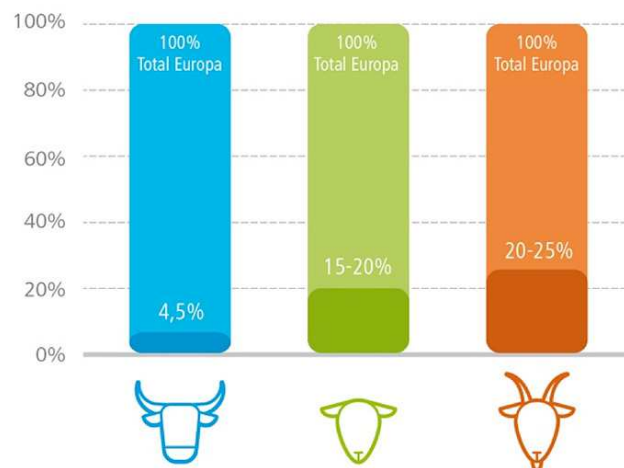
Figura 3.2 PRODUCCIÓN DE LECHE EN ESPAÑA SEGÚN VACA, OVEJA Y CABRA



Fuente: [http://www.inlac.es/sector\\_produccion.php](http://www.inlac.es/sector_produccion.php)

A continuación, se muestra también el porcentaje que representa la producción de leche en España respecto a Europa, según sea de vaca, oveja y cabra (véase figura 3.3).

Figura 3.3 PRODUCCIÓN DE LECHE DE ESPAÑA EN EUROPA



Fuente: [http://www.inlac.es/sector\\_produccion.php](http://www.inlac.es/sector_produccion.php)

Hasta el 1 de abril de 2015 funcionó la Cuota Láctea, una norma europea que limitaba la producción de leche de vaca de las explotaciones ganaderas. Fue creada por la Unión Europea en 1984 y empezó a utilizarse en España tras su entrada en la UE en 1986. La Cuota láctea preveía una multa monetaria para todas aquellas explotaciones que rebasaran la cuota, la llamada Tasa láctea.

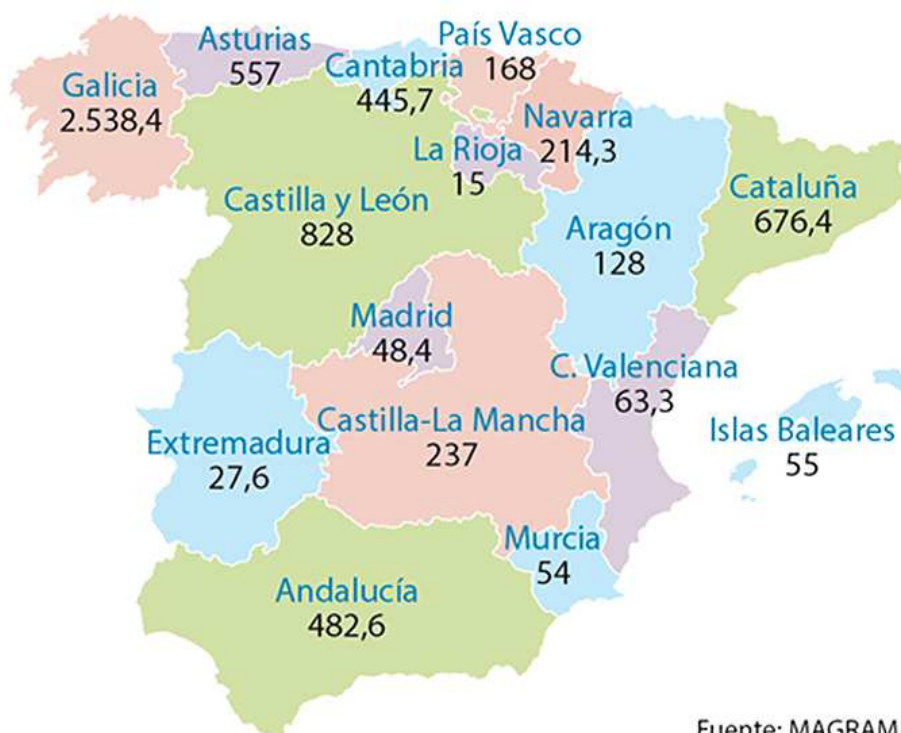
### Paquete lácteo

Desde 2012 el gobierno español viene aplicando el Paquete Lácteo, que es una serie de medidas para crear un marco regulatorio para el sector lácteo español, sin limitaciones a la producción desde 2015 tras la abolición de la Cuota láctea europea. Dentro de los objetivos de este paquete lácteo se encuentran, según el gobierno, mejorar las condiciones de contratación entre productores y compradores de leche, mejorar el equilibrio de la cadena de valor en el sector lácteo, reforzando la posición negociadora de los productores, y aumentar la transparencia del sector.

### Leche de vaca

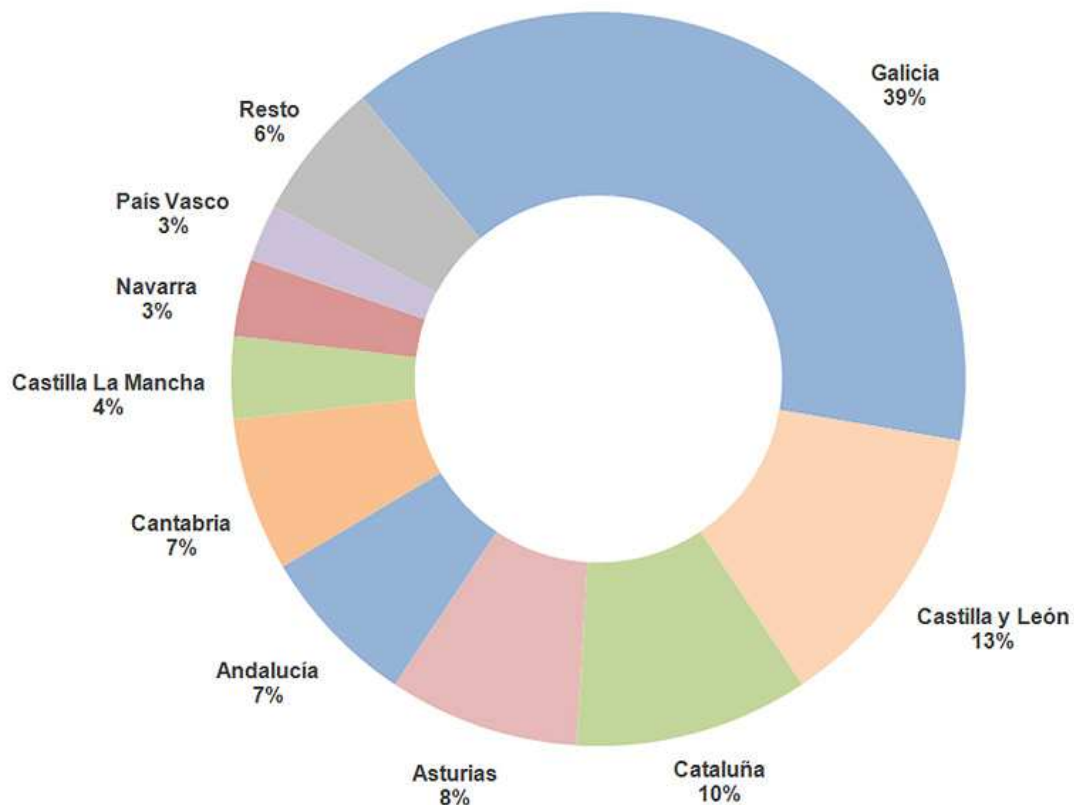
El sector lácteo de leche de vaca tiene un gran peso económico en nuestro país, ya que supone aproximadamente el 17% del valor de la producción ganadera, el 6% del valor de la producción agrícola, y emplea a más de 30.500 personas.

Figura 3.4 PRODUCCIONES ESPAÑOLAS DE LECHE DE VACA POR COMUNIDAD AUTÓNOMA (MILES DE TONELADAS)



Fuente: [http://www.inlac.es/sector\\_produccion.php](http://www.inlac.es/sector_produccion.php)

Figura 3.5 DISTRIBUCIÓN (%) DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE DE VACA POR CCAA 2014



Fuente: [http://www.inlac.es/sector\\_produccion.php](http://www.inlac.es/sector_produccion.php)

La producción de leche de vaca superó los 6,5 millones de toneladas en 2014 y representa el 89,75% del volumen total de leche producida, y el 73,4% del valor de la misma. Su importancia social, de sostenimiento y ocupación territorial del medio rural es estratégica en todo el país, con especial importancia en Galicia, que supone el 39% de producción lechera de vaca.

El número de vacas de leche ha aumentado en la última campaña. En enero de 2014, había 854.726 animales, pero un año después, en 2015, la cifra ascendió a 867.903 vacas, un 1,5% más. Entre 2001 y 2013 el número de explotaciones se redujo a menos de la mitad, y el número de vacas lecheras descendió un 30%, hasta situarse en torno a las 840.000 cabezas.

La productividad por explotación y por vaca ha aumentado de manera exponencial, consecuencia de las inversiones realizadas en el sector. El sector nacional de leche de vaca es cada vez más eficiente, superando incluso algunos parámetros de la media europea. La media de vacas por explotación se situaba en enero de 2015 en 40, un aumento del 8,1 con respecto a enero de 2015.

El 94% de la leche de vaca producida en España tiene como destino la industria transformadora, y el 6% restante se consume o se vende (en forma líquida o transformada en productos lácteos) en las propias explotaciones.

España representa el 4,25% de la producción europea de leche de vaca, por detrás de Francia, Alemania, Reino Unido, Holanda, Italia y Polonia.

Como podemos observar en las cifras que presenta el cuadro, en el sector lácteo español aproximadamente el 80% de la producción se encuentra concentrado entre las comunidades de Galicia, Castilla y León, Cataluña, Asturias, Andalucía y Cantabria.

### 3.6 PRODUCCIONES ESPAÑOLAS DE LECHE DE VACA POR CCAA

PRODUCCIONES ESPAÑOLAS DE LECHE DE VACA POR COMUNIDADES AUTONOMAS (Miles de toneladas ajustadas a MG)			
CC.AA	2.012/13	2.013/14	2.014 / 15*
ANDALUCÍA	471,7	450,7	482,6
ARAGÓN	120,5	125	128,2
ASTURIAS	533	531,7	556,9
BALEARES	58,2	55,7	55,1
CANTABRIA	425,8	429,6	445,6
CASTILLA-LA MANCHA	224	230,4	236,9
CASTILLA Y LEÓN	814,8	819,5	828,3
CATALUÑA	643,3	654,4	676,3
COMUNIDAD VALENCIANA	53,8	58,9	63,3
EXTREMADURA	28,7	26,8	27,6
GALICIA	2.367	2.459	2.538
LA RIOJA	15,8	16,8	15,1
MADRID	55,4	53,9	48,4
MURCIA	47,4	52,2	54,2
NAVARRA	212,1	215,8	214,3
PAÍS VASCO	155,8	163,3	168
TOTAL ESPAÑA	6.237	6.344	6.539

\*Estimación.

Fuente: [www.mercasa-ediciones.es](http://www.mercasa-ediciones.es) // [www.magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es)

Estructura empresarial

La base del sector empresarial de la leche líquida presenta una significativa atomización y está compuesta por unas 600 empresas que compran la leche a los ganaderos. Dentro de esas empresas, el 2% recoge alrededor del 46% de toda la leche que se produce en nuestro país. Hay también algo más de 200 cooperativas y organizaciones de productores lácteos, entre las que sólo unas 70 agrupan a más de 50 ganaderos. Las empresas que tratan la leche recogida son alrededor de 610, pero las cinco más importantes acaparan una cuota conjunta del 43% del total.

Las marcas de distribución son absolutamente hegemónicas en el mercado de la leche y controlan el 60,7% del total de ventas en volumen, mientras que la primera oferta marquista llega al 12,3%, la segunda ronda el 9,9% y la tercera se queda en el 9,9%. En el caso de la leche en brik, la presentación más popular en la gran distribución, esa importancia es todavía mayor, con una cuota del 67,8% del total para las marcas blancas, mientras que la primera oferta con marca de fabricante se sitúa en el 7,2% (Carrefour), la segunda en el 6,4% (Hacendado) y la tercera en apenas el 2,5% (Día).

La principal empresa elaboradora de leche líquida en nuestro país registra una producción de 620 millones de litros, mientras que la segunda (especializada en marcas de distribución) se sitúa en 610 millones de litros y la tercera supera los 590 millones de litros. Por detrás de éstas aparecen otros dos grupos con cifras de producción entre los 455 y los 415 millones de litros. El primer operador en el mercado español es la filial de una gran compañía multinacional láctea de origen francés. Tiene una plantilla total de 38.000 trabajadores. El segundo y el tercero tienen sus orígenes en antiguas cooperativas de ganaderos de Navarra, País Vasco y Asturias.

### 3.7 PRINCIPALES EMPRESAS ELABORADORAS DE LECHE DE LARGA DURACIÓN Y PASTEURIZADA

PRINCIPALES EMPRESAS ELABORADORAS DE LECHE DE LARGA DURACION Y PASTEURIZADA	
EMPRESA	PRODUCCION 2013 Mill. de Litros
Grupo Lactalis Iberia, S.A.	620,0
Iparlat, S.A.	610,0
Corp. Alimentaria Peñasanta, S.A.	590,0
Leche Celta, S.A.	455,3
Calidad Pascual, S.A.	415,0
Leite Río, S.L.	398,1
Coop. Gan. Valle Pedroches (COVAP)	260,0
Kaiku Corporación Alimentaria, S.A.	170,0
Coop. Feiraco	90,0
Industrias Lácteas Asturianas, S.A.	55,0

Fuente: [www.alimarket.es](http://www.alimarket.es)  
[www.mercasa-ediciones.es](http://www.mercasa-ediciones.es)

## 3.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA EL BUEN PASTOR

### 3.2.1 Misión, visión y valores.

#### Misión

Leche El Buen Pastor tiene como objetivo comercializar la leche que producen granjas de plena confianza, todas ellas certificadas en el Sistema de Producción Integrada, de la comarca del Pas y sus alrededores, donde los animales disfrutan de alimentación sana, pastos naturales, todos los cuidados posibles y las mejores condiciones de bienestar. Algunos ganaderos proporcionan leche a El Buen Pastor desde hace generaciones.

La premisa básica es la calidad y frescura, por lo que trabajan concienzudamente por la calidad en origen y la trazabilidad total en toda la cadena de producción, transformación y distribución, con un respeto óptimo hacia los animales, el medio ambiente y aportando a los consumidores una leche sana y segura, natural y de exquisito sabor, como así lo acreditan los años dedicados a la distribución de leche en Cantabria.

#### Visión

Leche El Buen Pastor quiere ser la empresa láctea líder en la región de Cantabria, diferenciándose del resto de marcas de leche del mercado a través del concepto de calidad, frescura y de producto comprometido con la sociedad cántabra.

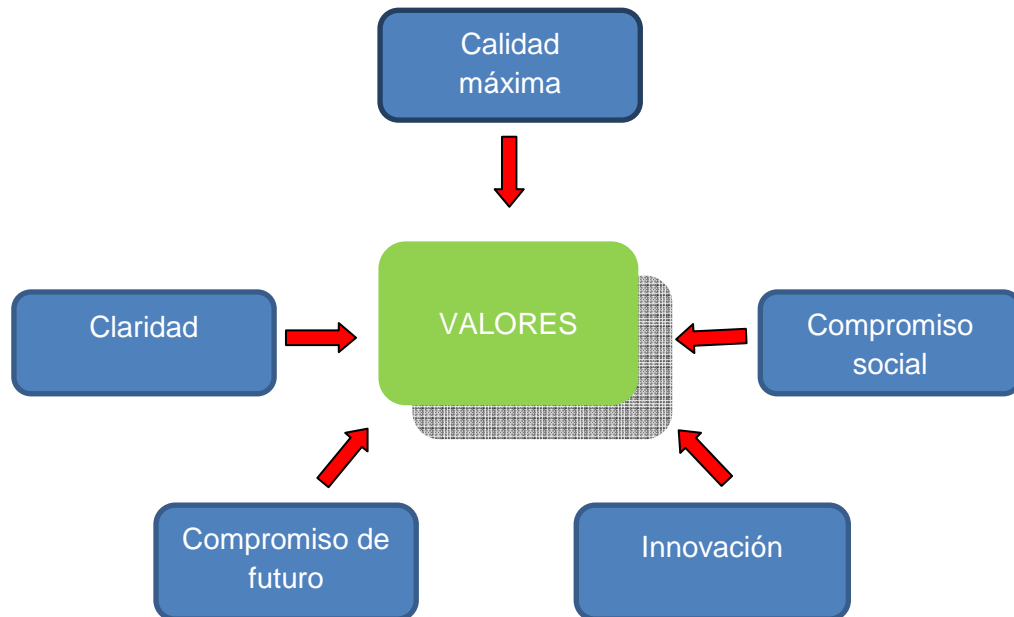
#### Valores

Los principios que guían a la empresa El Buen Pastor son:

- Calidad máxima: trabajar para lograr un nivel de marca y posicionamiento de reconocido prestigio a través de la calidad garantizada y el sabor de la leche El Buen Pastor, siempre a un precio competitivo.
- Innovación: una de las principales premisas es continuar innovando y optimizando las granjas con las últimas tecnologías que garanticen la máxima calidad de los productos de El Buen Pastor.
- Claridad: ofrecer a los consumidores una transparencia total e información acerca de los productos de El Buen Pastor, acercándoles al conocimiento de todos los procesos mediante las visitas a la factoría, haciéndoles partícipes de la aspiración de esta empresa.
- Compromiso social: a través de colaboraciones y patrocinios participar en aspectos sociales, culturales, deportivos, solidarios y medioambientales.
- Compromiso de futuro: continuar creciendo para garantizar un futuro a los ganaderos de nuestra región y diversificar para poder adaptarse a los cambios del mercado.



Figura 3.2.1 VALORES DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2 Análisis de recursos y capacidades

El análisis interno de la empresa se centra en el conocimiento de los recursos y capacidades con que cuenta. Hay que tener en cuenta que nos encontramos en un mercado en cambio constante por lo que las empresas con visos de futuro deben adaptarse a dichos cambios, ir hacia la diferenciación a través de la innovación, partiendo del conocimiento de los recursos y capacidades con los que cuenta.

Los recursos pueden ser tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son aquellos elementos que pueden ser tocados, vistos o medidos como por ejemplo edificios, terrenos, maquinaria y recursos financieros. Por su parte, los recursos intangibles son principalmente información y conocimiento adquirido a lo largo de los años de actividad: notoriedad, imagen social, y reputación en el mercado.

#### a) Recursos tangibles

Los recursos tangibles más claros que posee El Buen Pastor es su factoría ubicada en el Barrio Riancho s/n de San Vicente de Toranzo (Cantabria).

Figura 3.2.2 SITUACIÓN VALLE DE TORANZO



Fuente: es.wikipedia.org

Los recursos financieros son los activos que tienen grado de liquidez, como el dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas, etc.

### 3.2.3 DATOS ECONÓMICOS EL BUEN PASTOR

#### Datos económicos

	2013	2014 (*)	2015	2016
<b>Cuenta de Resultados</b>				
Importe Neto C. Negocios (M€)	11,40	11,50	-	-
Resultado de Explotación (M€)	-0,30	-	-	-
Resultado del Ejercicio (M€)	-0,44	-	-	-
Fecha de cierre de ejercicio	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
<b>Ratios</b>				
Cash-Flow (M€)	0,20	-	-	-
Fecha de cierre de ejercicio	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
<b>Inversión</b>				
Inversión Realizada (M€)	0,05	-	-	-
Fecha de cierre de ejercicio	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
<b>Balance de Situación</b>				
Fondos Propios (M€)	6,66	-	-	-
Capital (M€)	0,300	0,300	0,300	-
Fecha de cierre de ejercicio	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
<b>Empleo</b>				
Plantilla Media (pers.)	23	23	-	-
Fecha de cierre de ejercicio	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016

(\*) Datos económicos estimados

Fuente: www.alimarket.es

Según se recoge en los Estados Financieros del 2014, el importe neto de la cifra de negocios prácticamente, se ha mantenido estable, manteniendo así mismo el número de empleados.

b) Recursos intangibles

En cuanto a los recursos intangibles, para El Buen Pastor es fundamental la reputación y el buen nombre que han sabido conservar a lo largo de los años en el mercado cántabro, lo que se traduce en la buena percepción que han conseguido, en fidelidad y recomendación por parte de sus consumidores, lo cual es motivo de diferenciación.

c) Capacidades

El término “capacidades” hace referencia a las competencias esenciales que debe tener la empresa para desempeñar su tarea o actividad, y que se desarrollan a lo largo del tiempo a través de complejas interacciones entre los diferentes recursos de la empresa.

Leche El Buen Pastor lleva casi un siglo siendo una marca de reconocido prestigio en el sector lácteo de Cantabria, lo que le ha servido para incrementar su experiencia y conocimientos en este sector, dedicando todo su esfuerzo a garantizar productos de la mejor calidad.

Como sabemos los procesos productivos de la industria láctea requieren de un nivel técnico-industrial muy alto, pues la leche pasa por distintas fases que van desde la recolección, esterilización, conservación, pasteurización, envasado, etc, por lo que la modernización de las tecnologías aplicadas debe ser permanente. Por ello la innovación y adaptación a los cambios del entorno y hábitos de los consumidores ha sido clave en el éxito El Buen Pastor, pues le ha servido para adaptarse a las continuas demandas del mercado y asegurar así un crecimiento rentable para el futuro.

Las iniciativas llevadas a cabo desde la puesta en marcha de la fábrica con el fin de ampliarla o perfeccionar su actividad, han sido numerosas. Con las más recientes, esta industria presenta un diseño muy funcional, además de contar con una avanzada tecnología, y está capacitada para incrementar su producción actual, si así se requiere.

En las décadas de los años 50 y 60 desarrolló la elaboración de leche en polvo, logrando un notable prestigio a nivel nacional. A finales de los 70 se inició la producción de leche líquida UHT en botella de plástico, siendo la primera empresa española en utilizar este tratamiento para la leche.

Posteriormente, en 1982 implantó el envasado de la leche en tetrabrik, se implantaron nuevos sistemas de calidad y se consiguió superar la gran crisis que afectó a todas las empresas lácteas. Más tarde ha ido diversificando los tipos de leche de la marca, destacando las leches con calcio, la leche ecológica, y sin lactosa, lo que le da una notable exclusividad dentro del sector.

Hace relativamente pocos años, concretamente en 2011 realizó una importante inversión en la renovación de sus instalaciones, y un proyecto para la modernización de su imagen a través del embalaje de sus envases y de su marca.

### Capacidad de comunicación

La capacidad de comunicación es el conjunto de habilidades que permite la participación adecuada en situaciones comunicativas específicas. Es la capacidad de escuchar, preguntar, expresarse adecuadamente, y saber a quién y cuándo preguntar para conseguir un objetivo.

Es necesario mantener una comunicación adecuada utilizando los diferentes canales para conseguir una relación positiva entre los interlocutores, de forma que se transmita el mensaje de forma eficaz apoyándose en los pilares de la expresión: claridad, precisión y adecuación al contexto y al objetivo de la comunicación.

Leche El Buen Pastor trabaja permanentemente en afianzar las relaciones tanto con el cliente interno como externo, y satisfacer sus necesidades. Para ello, han aumentado sus esfuerzos para crear valor a lo largo de toda la cadena de suministros, fortaleciendo vínculos con ganaderos, proveedores, clientes y consumidores, conociendo los constantes retos a los que se encuentra expuesto el negocio, y sabiendo la importancia de construir vínculos sólidos con los grupos de interés.

Los directivos de la empresa son conocedores que el mercado se encuentra en un momento cambiante en varios aspectos, y que el consumidor está permanentemente evolucionando y con él, sus preferencias y necesidades. Ser conscientes de estos cambios conlleva que la empresa tenga que ir adecuando su estrategia, preparándose y a ser posible anticipándose, a dichos cambios.

Los clientes demandan cada vez productos de mayor calidad e innovadores. Por ello la empresa debe mantener el contacto con los grupos de interés siendo cercanos, para conocer y responder su grado de satisfacción e inquietudes.

Por otro lado, señalar que Leche El Buen Pastor participa activamente en actos y eventos de la comunidad a través de patrocinios de eventos y campañas sociales como colaboración con Banco de Alimentos.

## 4. ANÁLISIS DAFO LECHE EL BUEN PASTOR

Del análisis externo e interno se deriva el DAFO, que permite determinar los factores estratégicos críticos con el fin de consolidar fortalezas, minimizar debilidades, aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas.

FORTALEZAS
Marca de reconocido prestigio a nivel regional.
Liderazgo en el mercado de leche a nivel regional.
Valores antiguos de la marca. Tradición.
Fabricación en una única planta situada en Cantabria
Leche 100% recogida en granjas cántabras
Alta reputación en cuanto a calidad se refiere
Cartera de clientes fieles
Innovación constante de los sistemas de producción y envase
Patrocinios de actividades y eventos en la región
Su capacidad de distribución hace que encontremos el producto en cada establecimiento de alimentación

DEBILIDADES
Baja cuota de mercado fuera de Cantabria
Recursos y capacidades limitadas frente a competidores de ámbito nacional
Precio más elevado respecto a otras marcas
No presencia en redes sociales, con lo cual limita la comunicación a ciertos segmentos

OPORTUNIDADES
Ampliación geográfica de sus ventas
Tendencias favorables en el mercado: el auge de los productos regionales, también llamados "kilómetro 0".
Gran cantidad de clientes objetivos en la proximidad
Entrada en nuevos segmentos de clientes que demandan leches funcionales

AMENAZAS
El aumento del consumo de marcas blancas
Gran número de competidores
Descenso del precio de la leche
Modificaciones en la legislación a nivel nacional y europeo
Aumento de las actividades comerciales de marcas más potentes
Nuevos competidores regionales
Alto número de competidores a nivel nacional

## 5. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y OBJETIVOS

### 5.1. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

El posicionamiento de marca se define como el lugar que una marca ocupa o aspira a ocupar en la mente del consumidor frente a sus competidores. Cualquier empresa quiere ocupar una zona positiva y privilegiada en la mente de su *target* pero debe definirse exactamente qué lugar quiere alcanzar y de qué factores influyen en la consecución del mismo. Los pasos necesarios para definir una estrategia adecuada son los siguientes:

- **Definir el mercado objetivo:** lo primero que se ha de hacer es definir claramente el mercado objetivo al cual se orientará el producto.
- **Análisis de situación:** se debe intentar obtener la máxima información del mercado a través de fuentes de información primaria como investigaciones de mercado propias, o secundarias como estadísticas o fuentes documentales.
- **Definir el tipo de posicionamiento:** con la información recabada marcaremos la estrategia de posicionamiento adecuada a la marca. Algunos tipos de posicionamiento son:
  1. Por característica diferencial: si el producto posee alguna característica que lo diferencia fuertemente de sus competidores, se deberá orientar los esfuerzos de marketing y comunicación a asociar dicho atributo con la marca.
  2. Por lugar geográfico: cuando la procedencia de la leche es una cualidad. En el caso de leche El Buen Pastor es la procedencia íntegramente cántabra, cuya calidad de sus pastos es reconocida a nivel nacional.
  3. Por precio: si en el mercado o un segmento del mismo, se demandan productos a precios más bajos y la empresa puede ofrecer un artículo con esta característica.
  4. Por ocasión de uso: dependiendo de la periodicidad con la cual se consume el producto.
  5. Por clase de usuarios: este tipo de posicionamiento está enfocado a un perfil de usuario concreto. Se suele tener en cuenta cuando la marca quiere diversificar, dirigiéndose a un *target* diferente.

El posicionamiento principal Leche El Buen Pastor es por característica diferencial, por lugar geográfico, y por clase de usuarios:

1. Característica diferencial: una de las principales características es su sabor, debido a la calidad de los pastos que consumen las ganaderías de las que se extrae la leche, los cuales además al estar cerca del mar absorben las propiedades específicas de este.
2. Lugar geográfico: la procedencia de la leche es una cualidad. En el caso de leche El Buen Pastor es la procedencia íntegramente cántabra, cuya calidad de sus pastos es reconocida a nivel nacional.

3. Por clase de usuarios: Leche El Buen Pastor tiene una variada gama de productos con el fin de adaptarse lo mejor posible a los distintos tipos de clientes. Por ejemplo ha lanzado la leche sin lactosa para aquellos clientes intolerantes a la lactosa, o la botella para hostelería para bares y restaurantes.

De esta manera y centrándonos en la empresa que nos ocupa, podemos decir que el mercado objetivo es principalmente la población de la Comunidad Autónoma de Cantabria. El segmento que principalmente consume esta marca tiene una edad media-alta ya que los jóvenes actualmente se decantan más por marcas de leche conocidas a nivel nacional y con una gran actividad de marketing en los medios de comunicación, o son guiados por el precio más económico de la leche de primer precio.

Con el fin de consolidar su posición de líder en la región y ampliar mercado la empresa renovó su identidad de marca, su logo y su *packaging*.

Partiendo de una marca con unos valores asociados muy positivos pero que se habían diluido en el tiempo, se plantearon dos territorios de posicionamiento: herencia familiar y origen cántabro.

En este entorno se detectó que el factor “pasado” debía ser renovado dando una nueva personalidad que tomara lo mejor de la historia para hacer frente al futuro. Se trataba de construir un equilibrio entre tradición y modernidad, capaz de activar los resortes emocionales necesarios. La herencia de la familia, transmitida de una generación a otra jugó un papel importante en el nuevo diseño y por ello se incluyó la historia familiar escrita a mano como base para el nuevo logotipo.

Además, con la intención de poner en relieve el origen del producto se diseñó un patrón gráfico reconocible basado en los Valles Pasiegos, y se añadió la estela cántabra. El resultado fue una identidad que destacaba los mejores valores de la marca y la construcción de un puente entre su pasado y su futuro. Todo ello traducido en un atractivo y llamativo nuevo *packaging*.

Figura 5.1. Imagen antigua *packaging* leche El Buen Pastor



Figura 5.2. Nueva imagen *packaging* leche El Buen Pastor



## 5.2. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN Y PÚBLICOS DESTINATARIOS

Los objetivos generales de comunicación tratan de influir en el comportamiento del consumidor y su fin general es comunicar, convencer, llegar al público objetivo y conectar con él. La comunicación trata de actuar principalmente sobre la notoriedad de la marca, o la preferencia y actitud del consumidor hacia la misma, ayudando a la empresa a conseguir sus objetivos.

En términos generales los objetivos más importantes de la comunicación son:

1. Dar a conocer un producto o marca.
2. Aceptar una línea de productos.
3. Dar a conocer determinadas características del producto.
4. Intensificar el uso o consumo de un producto.
5. Mantener la notoriedad de la marca.
6. Favorecer la distribución, en el caso de que el público objetivo no sea consumidor sino distribuidor.
7. Modificar actitudes o percepciones.
8. Crear, mantener o mejorar la imagen.
9. Localizar nuevos clientes.
10. Contrarrestar acciones de la competencia.
11. Anunciar una promoción de ventas.
12. Reducir temores ante la posible compra de un producto.
13. Contrarrestar una crisis en el caso de que se produzca algún hecho que pueda perjudicar seriamente la imagen de la empresa.

Después de realizar un estudio de Leche El Buen Pastor, así como el análisis DAFO, se concretan los objetivos de comunicación que se pretenden conseguir con el plan adjunto.



Los objetivos principales de leche El Buen Pastor son los siguientes:

1. Objetivos de marketing:
  - Aumento de ventas: se plantea un aumento de las ventas de un 25% durante la campaña, quedando tras ella un aumento respecto al año anterior del 10%.
2. Objetivos de comunicación:
  - Mantener la notoriedad de marca en la región.
  - Mantener y mejorar en caso de ser necesario la imagen de calidad del producto.
  - Fidelización a la marca por parte de los clientes actuales.
  - Ampliar su mercado y dirigirse al público más joven.

### **5.3 MATRIZ DE PÚBLICOS**

Una vez definidos los objetivos de comunicación que queremos alcanzar, se determina a quién dirigir las acciones.

Como sabemos normalmente nos encontramos con 2 tipos de público: interno y externo:

- Interno: son los que pertenecen a la organización, principalmente los trabajadores de la misma y accionistas.
- Externo: interactúan con la empresa, pero no pertenecen a ella como clientes o proveedores.

Dado que el perfil del cliente actual de Leche El Buen Pastor tiene una media de edad bastante alta, vamos a dirigir nuestros esfuerzos a la captación y fidelización del cliente externo, poniendo un mayor énfasis en el segmento más joven, y a la mejora de la imagen y potenciación de la enseña de cara a clientes externos como internos.

## 6. COMUNICACIÓN INTEGRADA

La Comunicación Integrada es un concepto de planificación de diversas acciones de marketing (publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, fuerza de ventas, marketing directo y comunicación 2.0) que debemos combinar de forma adecuada para dar claridad, consistencia y proporcionar el impacto adecuado a través de la integración uniforme de los mensajes.

Las herramientas de la comunicación integrada son:

- **Publicidad:** se trata de una actividad que utiliza técnicas creativas para plantear comunicaciones persuasivas e informativas, transmitidas a través de los distintos medios de comunicación. Esta actividad es de pago por parte de un anunciante dirigida a personas o grupos con el fin de estimular la demanda del producto o servicio. Se emplea principalmente para crear imagen de marca, para informar, persuadir o recordar atributos de los productos o servicios.

Ejemplos: cuñas de radio, anuncios de televisión y anuncios de prensa entre otros.

- **Promoción de ventas:** es un conjunto de actividades de marketing dirigidas a aumentar las ventas durante el tiempo que dure la promoción. Algunas de estas actividades son la entrega de vales descuento, regalo de más producto como por ejemplo un 30% más, promociones 2x1, y descuento en la siguiente compra.
- **Relaciones Públicas:** acciones de comunicación estratégica coordinadas a lo largo del tiempo, cuyo objetivo principal es el fortalecimiento de los vínculos con los distintos públicos, a través de la escucha, entrega de información y la persuasión, con el fin de conseguirla aceptación, fidelidad y apoyo de los clientes en acciones presentes y/o futuras. Un ejemplo de relaciones públicas la asistencia a una feria como por ejemplo la Alimentaria de Barcelona.
- **Marketing directo:** se trata de un instrumento para dirigir un mensaje de forma exclusiva a un grupo de personas determinado. Este mensaje deberá estar adaptado a las características de los destinatarios. El marketing directo puede dirigirse a diferentes públicos objetivos, como un grupo de clientes concreto, a la totalidad de los clientes, a trabajadores, accionistas, distribuidores o proveedores, entre otros.

Al enviar un mensaje directo y personalizado a los destinatarios, la respuesta que se espera es más o menos inmediata.

Para realizar marketing directo las empresas deben contar bases de datos que constituyen una fuente de información secundaria y que pueden obtenerse de distintas maneras: de la propia actividad que realizan las empresas como por ejemplo las compañías telefónicas, mediante técnicas de marketing como promociones, sorteos, tarjetas de fidelización, o registros en páginas web o redes sociales.

Los tipos de marketing directo más utilizados son los *mailing* por correo ordinario o electrónico, mensajes o llamadas a teléfonos móviles, y llamadas a teléfonos fijos.

- **Fuerza de ventas:** es el conjunto de vendedores de una empresa los cuales actúan como enlace entre la una empresa y sus clientes actuales y potenciales. Por un lado, representa a la empresa ante los clientes ofreciéndoles información, asesoramiento y aclarando todas las cuestiones que puedan plantearse, y por otro representa a los clientes ante la empresa notificándole las necesidades, preferencias, dudas y preocupaciones de los clientes.

- Comunicación 2.0: se define como una nueva forma de comunicación, una evolución de la web. Permite que los usuarios dejen de ser receptores pasivos, para convertirse en usuarios activos, ya que tiempo atrás la mayor parte de los sitios web eran estáticos y usuarios sólo podían observar. Esta forma de comunicación permite la participación y los usuarios pueden interactuar creando, editando y compartiendo contenidos.

Las redes sociales, blogs, sitios de videos, las wikis, son algunas de las aplicaciones que hacen activos a los usuarios web, permitiendo a las empresas relacionarse con sus públicos objetivos.

Figura 6.1 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTEGRADA



Fuente: Adaptado de Introducción al marketing G. Armstrong- P. Kotler - MJ Merino - T Pintado- JM. Juan. Ed. Pearson 2011.

## 6.1 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN OFFLINE Y ONLINE DE EL BUEN PASTOR

En tan solo unos pocos años la comunicación online se ha impuesto en las estrategias de comunicación de las empresas porque Internet así lo ha hecho posible. No obstante, no debemos olvidarnos de la importancia de la comunicación offline, ya que, aunque algunas empresas han intentado sustituir la comunicación offline por online, han tenido que rectificar y seguir manteniendo este tipo de contacto con el cliente.

En el caso de El Buen Pastor, la comunicación online de la que dispone es más bien escasa ya que no está presente por ejemplo en redes sociales salvo en el canal Youtube, y sigue apostando más fuerte por la comunicación offline.

### 6.1.1 Elementos offline utilizados por leche El Buen Pastor

Algunos elementos offline utilizados por leche El Buen Pastor son:

#### 1. Publicidad:

- Cuñas de radio: es una de las opciones más conocidas de anunciarse en medios masivos. Aunque lo consideramos masivo, la cantidad de programas y emisoras hace que podamos elegir el programa y horario que más se adapte a nuestras expectativas, aunque también hay que tener en cuenta que aparecer en "prime time" y un número considerable de veces para que marque cierta huella, no es algo al alcance de todas las empresas.
- Anuncios de prensa: esta opción es uno de los medios publicitarios más populares debido a que entre otras características, se trata de un medio para dirigirse a la población adulta, permiten diversas formas de segmentación según la parte del periódico en la que se inserte el anuncio, gozan de una gran credibilidad, disponen de lectores fieles, su audiencia está motivada y concentrada en la lectura debido a la imposibilidad de compaginar esta acción con cualquier otra.

Figura 6.2 Plana de prensa de El Diario Montañés



- Publicidad exterior: es el medio publicitario más antiguo. Esta forma de publicidad ha aumentado mucho en los últimos años debido a la diversificación de los anunciantes, al aumento de las alternativas disponibles, y a la creciente importancia de la segmentación geodemográfica. Algunas formas de publicidad exterior son las vallas, publicidad móvil o semimóvil, marquesinas, mupis, carteles, etc.

Figura 6.3 Publicidad móvil: camión serigrafiado de El Buen Pastor



- Publicidad en el punto de venta: colocación de stopper, displays, carteles y expositores, entre otros.

Figura 6.4 Stopper en el punto de venta





## 2. Relaciones Públicas:

- Visitas a sus instalaciones ubicadas en San Vicente de Toranzo, principalmente para los centros escolares. La solicitud de dichas visitas se puede rellenar a través de su página web: <http://elbuenpastor.es/ven-a-vern timeros/>

## 3. Patrocinios y labores de mecenazgo.

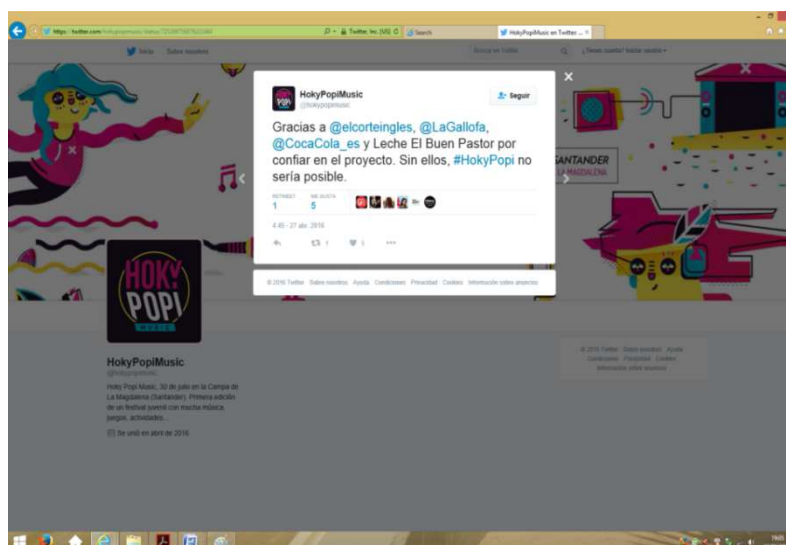
- Colaboraciones: actualmente Leche El Buen Pastor colabora con el Banco de Alimentos y la Obra Social La Caixa en la gran campaña de recogida de leche Ningún Niño sin Bigote.

Figura 6.5 Imagen de la campaña



- Patrocinios de eventos como por ejemplo el festival de música HokyPopy Music que se celebrará en la Campa de La Magdalena el día 30 de julio. En la figura 6.6 correspondiente a la página de Twitter del festival, se agradece la colaboración de las empresas patrocinadoras entre las que se encuentra El Buen Pastor.

Figura 6.6 Página de Twitter del festival HokyPopy Music



### 6.1.2 Elementos online utilizados por leche El Buen Pastor

Algunos elementos online utilizados por leche El Buen Pastor son:

1. Comunicación 2.0:

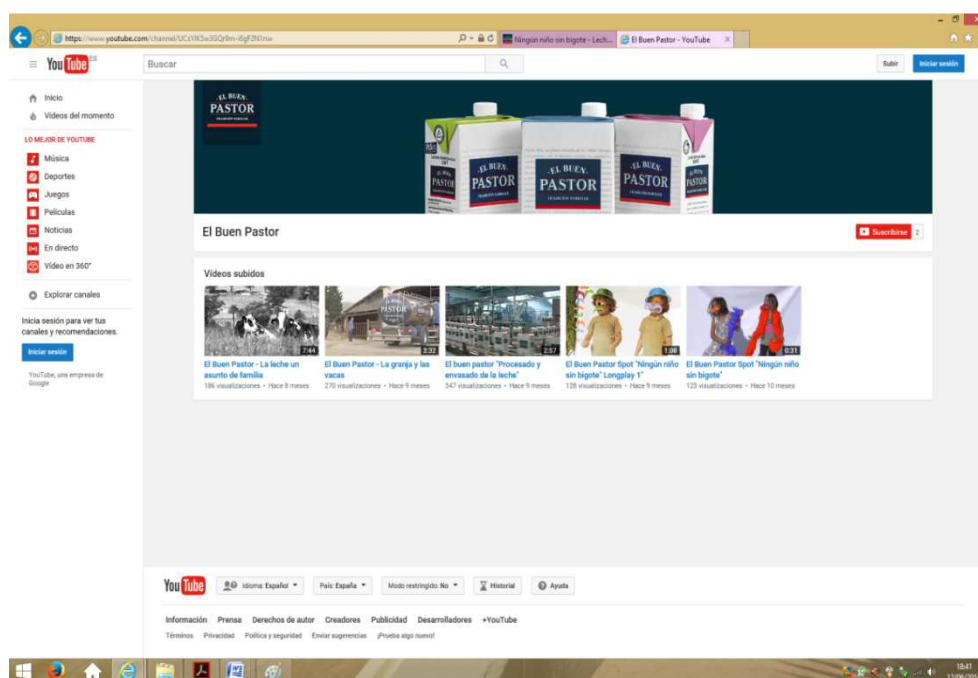
- Página web [www.elbuenpastorsl.es](http://www.elbuenpastorsl.es). Una página Web es la unidad básica del World Wide Web, o simplemente Web, como se le llama comúnmente. Se trata de un documento electrónico adaptado a la Web que contiene información específica de un tema en particular y que es almacenado en algún sistema conectado a Internet, de tal forma que pueda ser consultado por cualquier persona en el mundo. En la página web de El Buen Pastor podemos conocer a través de los distintos hipervínculos y enlaces la historia de la empresa, productos, lanzamientos, campañas, videos, o enviar a la empresa un correo electrónico.

Figura 6.7 Página web El Buen Pastor



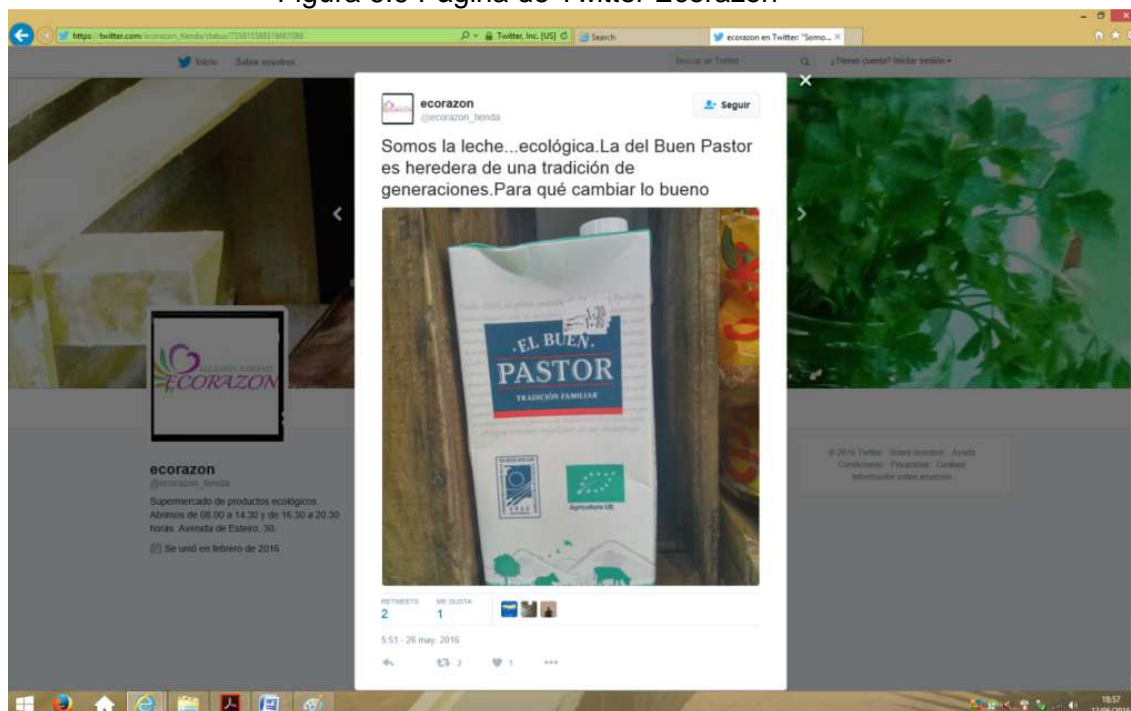
- Canal Youtube: YouTube es un portal de Internet que permite a sus usuarios subir y visualizar videos. Actualmente El Buen Pastor ha subido únicamente 5 vídeos hace 9 meses, con una media de 200 visualizaciones por vídeo.

Figura 6.8 Imagen canal Youtube El Buen Pastor



2. Aunque aún no está presente en las redes sociales, los usuarios sí que publican comentarios sobre sus productos. Esto no se trata de comunicación online controlada, sino comunicación de algún distribuidor. No obstante, considero que contribuye a reforzar el nombre de la marca. Se adjunta fotografía de un brik de leche ecológica, publicado en la página Ecorazon de Twitter.

Figura 6.9 Página de Twitter Ecorazon





## 6.2 PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRADA PROPUESTO

Tal y como se ha comentado anteriormente, los objetivos principales del plan de comunicación de leche El Buen Pastor son los siguientes:

1. Objetivos de marketing:
  - Aumento de ventas.
2. Objetivos de comunicación:
  - Mantener la notoriedad de marca en la región.
  - Mantener y mejorar en caso de ser necesario la imagen de calidad del producto.
  - Fidelización a la marca por parte de los clientes actuales.
  - Ampliar su mercado y dirigirse al público más joven.

El eje principal del plan de comunicación será la campaña de lanzamiento de Leche El Buen Pastor en las redes sociales de Facebook, Twitter e Instagram, con lo que se convertirá en una enseña moderna e innovadora, se acercará a un cliente más joven y digitalizado, y aumentará la cercanía y confianza. Aprovecharemos esta nueva campaña para reforzar la actual que están llevando a cabo de rejuvenecimiento de la marca a través del eslogan: "Quédate con la nueva cara del sabor de siempre", añadiendo la coletilla "Ahora, contigo allí donde estés" o una frase similar que asocie la cercanía que dan las redes sociales entre empresas y usuarios, los cuales se conectan en un alto porcentaje a través de dispositivos móviles como smartphones o tablets.



Se han elegido estas tres redes sociales ya ocupan el ranking de las 5 más utilizadas en 2016: a la cabeza está Facebook con casi 1550 millones de usuarios, seguida por Youtube con 1200 millones, Google+ con 418 millones, Instagram con 400 millones es la que más ha crecido, seguida por Twitter con 320 millones, aunque esta última ha perdido en el último año 180 millones de usuarios.

Esta propuesta va a tener un desarrollo multicanal, y se va a continuar con algunas actividades que ya se venían desarrollando, con otras totalmente nuevas:

1. Publicidad:
  - Cuñas de radio: se continúa con la emisión actual de cuñas de radio. Esta fórmula es la única que no tiene imágenes. Esto, lejos de ser algo negativo, es una oportunidad si tu producto es muy conocido como es el caso de la leche El Buen Pastor y solamente quieres dar información. La radio permite una gran segmentación geográfica y gracias a la variedad de emisoras y programas llega a los distintos públicos: jóvenes,

deportistas, amas de casa, adolescentes, ejecutivos, o aficionados al deporte.

Las emisoras elegidas para las cuñas de radio son Cadena Ser por ser la emisora generalista más escuchada cuya audiencia está compuesta principalmente por hombres y mujeres entre 35 y 65 años, y Los 40 Principales porque es la emisora temática más escuchada principalmente por jóvenes entre 14 y 34 años.

Se emitirán 6 cuñas diarias de lunes a viernes en cada emisora con el fin de que deje la suficiente huella.

(Fuente: anuncios-radio.com)

### Mi Campaña



Quitar	Detalles de lo que quiero contratar	Cantidad	Total
<input type="checkbox"/>	Cuña de Radio - 40 Principales - Santander 14:00-20:00 [L-V] Programa: Radiofórmula	30	1.097,19€
<input type="checkbox"/>	Cuña de Radio - 40 Principales - Santander 10:00-14:00 [L-V] Programa: Radiofórmula	30	1.149,75€
<input type="checkbox"/>	Cuña de Radio - Cadena Ser - Santander 10:00-12:30 [L-V] Programa: Hoy por hoy	30	1.668,78€
<input type="checkbox"/>	Cuña de Radio - Cadena Ser - Santander 16:00-19:00 [L-V] Programa: La ventana	40	1.778,28€

Subtotal: 5.694,00€

- Anuncios de prensa: se sigue con la publicación de planas de prensa y anuncios, tal y como se viene haciendo hasta ahora.

La prensa resulta adecuada para prácticamente cualquier anunciante. La tipología de los anuncios es muy grande: en color, dobles páginas, publirreportajes, módulos en portada, encartes... Permite una excelente segmentación geográfica a través de los periódicos locales, prensa de difusión nacional o ediciones regionales, así como por intereses o estilos de vida.

Se publicará una plana de prensa en El Diario Montañés los viernes durante un mes, lo cual tiene un coste de 3.700 € (Fuente: oblicua.es). Se negociará con ellos el precio por la aparición de 4 semanas consecutivas intentando conseguir un precio por plana de 2.700 €.

Figura 6.10 Ejemplo de anuncio en prensa



- Televisión: como sabemos la publicidad en televisión es una de las fórmulas más poderosas de llegar a miles de personas a la vez. Además, aporta notoriedad y credibilidad. En este caso y tratándose de un producto regional, se ha decidido patrocinar el espacio dedicado al tiempo de uno de los programas más vistos en Cantabria, Telecantabria, de lunes a viernes durante un mes.  
Precio por día: 2.200 € (Fuente: oblicua.es)

Figura 6.10 Ejemplo de anuncio en televisión



- Publicidad en el punto de venta a través de expositores, carteles, stopper y displays, tal y como venía realizando hasta ahora, ya que es sabido que un aumento de la visibilidad del producto en el establecimiento mediante una mayor exposición o la colocación de cartelería más llamativa lo cual se relaciona con ofertas y promociones, produce un aumento de las ventas y la notoriedad del producto.

Figura 6.11 Ejemplo de promoción en folleto



Figura 6.12 Stopper en el punto de venta





- Publicidad exterior: colocación de vallas publicitarias, que es el soporte de publicidad ideal por la gran visión del mensaje que ofrecen. Las colocaremos en lugares con un elevado tránsito de vehículos para que la notoriedad sea elevada, reforzando así la imagen de marca. Se colocarán 5 vallas de 8x3 en los nudos de comunicaciones más importante de la región durante un año. El costo de cada valla de Avenir es de 300 €/mes.



2. Fuerza de ventas: el equipo comercial de El Buen Pastor visitará a las principales cadenas de supermercados para presentarles la campaña de rejuvenecimiento de la marca y lanzamiento en las redes sociales, ofreciéndoles la donación de cierta cantidad de mercancía sin cargo a cambio de la colocación de exposiciones masivas y cartelera de la campaña en los puntos de venta.
3. Relaciones Públicas: la empresa participará en la feria de "Alimentos de Cantabria" la cual recibirá la visita de miles de personas, mediante la colocación de un stand en el cual se mostrará la fama de productos de El Buen Pastor y se hará entrega de vales descuento a canjear en supermercados e hipermercados de Cantabria.
4. Marketing directo: se comprará una base de datos de personas jóvenes y a ser posible con hijos ya que su consumo de leche es mayor, para el envío de mailing por correo electrónico con una newsletter sobre la empresa en general y en concreto sobre la campaña, combinando dicha newsletter con el envío de un vale descuento.
5. Comunicación 2.0:
  - Insertaremos en la página principal de la web [www.elbuenpastorsl.es](http://www.elbuenpastorsl.es) la imagen de la nueva campaña de entrada en las redes sociales, colocando además en la esquina superior derecha enlaces a las distintas redes sociales mediante el logotipo de las mismas:



- Canal Youtube de El Buen Pastor: se cambiará la imagen de la página principal de esta red social poniendo la imagen de la campaña.
- Se abrirán cuentas en las redes sociales de Facebook, Twitter y Instagram anunciando la campaña. Además, para conseguir seguidores lo más rápidamente posible, realizaremos un sorteo en el cual se hará entrega de vales regalo al ganador para canjear en el establecimiento que se acuerde, de la leche que consumirá su familia a lo largo de un año.

Figura 6.13 Cuenta de Facebook



Figura 6.14 Cuenta de Twitter



NURIA PÉREZ GONZÁLEZ

Figura 6.15 Cuenta de Instagram



## 7. EJECUCIÓN Y CONTROL

### 7.1 PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN Y CALENDARIO

Es primordial realizar un presupuesto de comunicación, es decir, de cuánto dinero disponemos y en qué acciones lo vamos a emplear, ya que dichas cantidades deben estar ajustadas y justificadas convenientemente para que la consecución del objetivo sea viable y obtener beneficios.

Para distribuir el presupuesto hay que tener en cuenta los objetivos a alcanzar citados anteriormente en el plan de comunicación.

Se va a programar una presencia constante en los medios durante un mes que servirá para anunciar la entrada en las redes sociales y el rejuvenecimiento de la enseña, además de realizar apariciones en eventos y ferias representativas de la región a lo largo del año con el fin de reforzar y mantener la imagen de marca líder de la región.

#### 7.1 CALENDARIO DE ACCIONES

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
SER LOS 40 PRENSA	TELEVISIÓN					
	1	1	1	1	1	11.000 €
	RADIO					
	6	6	6	6	6	3.447 €
	6	6	6	6	6	2.246 €
					1	2.700 €
TOTAL						19.393 €
VALLAS CONTRATO DE UN AÑO						18.000 €
STAND FERIA UNA AL AÑO						1.500 €
PARTICIPACIÓN UNA AL AÑO DÍA INFANTIL						1.000 €

Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver, necesitamos un presupuesto de 19.393 € a la semana, y teniendo en cuenta que la campaña durará un mes, el presupuesto total será de 77.572 €.

A este presupuesto debemos sumarle el contrato de un año del circuito de vallas de publicidad por importe de 18.000 €, el stand en la Feria de Alimentos de Cantabria, y la colaboración en El Día Infantil de Cantabria de 1.000 €.

Por tanto, esta campaña de El Buen Pastor cuyo principal objetivo es el refuerzo de la marca líder de leche en Cantabria y la captación de nuevos clientes, supone un desembolso total de **98.072 €**.



## 7.2 CONTROL DE LA ESTRATEGIA

El control es la última fase del plan de comunicación de Leche El Buen Pastor. Tras realizar las acciones planeadas, se marcan una serie de medidas de control para evaluar el éxito de las acciones llevadas a cabo y el cumplimiento de los objetivos.

En el caso de las acciones llevadas a cabo por El Buen Pastor es complicado evaluar al detalle los resultados de las acciones ya que posiblemente el año anterior también se llevaron a cabo acciones de otro tipo que rompieron la linealidad de las ventas. No obstante, en líneas generales sí podemos catalogar como un éxito la campaña realizada si el aumento en ventas es sustancial y si permanece en el tiempo.

Además, y dado que la opinión y satisfacción de los clientes es el fin más importante para la empresa, se llevarán a cabo una encuesta de opinión y satisfacción. Como no disponemos de una base de datos de clientes fidelizados, lo que haremos será un sorteo a través de nuestra página web entre todos los consumidores que respondan a la encuesta, independientemente de la opinión mostrada.

### ENCUESTA

---

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro producto. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por leche El Buen Pastor. Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

1. ¿Cuánto tiempo lleva consumiendo leche El Buen Pastor?

- ☐ Menos de un mes
- ☐ Entre uno y seis meses
- ☐ Entre seis meses y un año
- ☐ Entre uno y tres años
- ☐ Más de tres años

2. ¿Con qué frecuencia compra leche El Buen Pastor?

- ☐ Una o más veces a la semana
- ☐ Dos o tres veces al mes
- ☐ Una vez al mes
- ☐ Menos de una vez al mes

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con leche El Buen Pastor?

- |  |                                     |                                       |  |
|--|-------------------------------------|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Completamente<br>satisfecho | <input type="checkbox"/> Satisfecho | <input type="checkbox"/> Insatisfecho | <input type="checkbox"/> Completamente<br>insatisfecho |
|--|-------------------------------------|---------------------------------------|--|

4. En comparación con otras alternativas de leches, leche El Buen Pastor es ...

- ☐ Mucho mejor  
☐ Algo Mejor  
☐ Más o menos igual  
☐ Algo peor  
☐ Mucho peor  
☐ No lo sé

5. ¿Comprará leche El Buen Pastor de nuevo?

- ☐ Seguro que sí  
☐ Probablemente sí  
☐ Puede que sí, puede que no  
☐ Probablemente no  
☐ Seguro que no

6. ¿Ha recomendado usted leche El Buen Pastor a otras personas?

- ☐ Sí ☐ No

Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con leche El Buen Pastor, por favor, valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

7. Leche El Buen Pastor cubre mis necesidades.

- ☐ Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ No aplicable

8. El embalaje de leche El Buen Pastor es fácil de usar y cómodo:

- ☐ Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ No aplicable

9. Leche El Buen Pastor ofrece productos competitivos.

- ☐ Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ No aplicable

10. El servicio al cliente de leche El Buen Pastor conoce bien el producto.

- ☐ Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ No aplicable

11. El servicio al cliente de leche El Buen Pastor atiende bien a las necesidades del cliente.

- ☐ Totalmente ☐ De ☐ En ☐ Totalmente ☐ No

de acuerdo    acuerdo    desacuerdo    en  
desacuerdo    aplicable

12. ¿Ha tenido usted algún problema a la hora de usar leche El Buen Pastor?

☐ Sí ☐ No

13. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?

☐ Sí, fueron resueltos por la empresa o por sus representantes

☐ Sí, fueron resueltos por alguien de fuera de la empresa

☐ No

☐ No hubo ningún problema

14. ¿Ha visto los anuncios de publicidad de leche El Buen Pastor?

☐ Sí

☐ No

15. Por favor, comente en qué medio los ha observado:

16. ¿Seguirá a leche El Buen Pastor en las redes sociales?

☐ Sí

☐ No

17. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a El Buen Pastor sobre sus productos que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, díganos de que se trata:

La encuesta ha concluido.

Muchas gracias por su colaboración.

## 8. CONCLUSIONES

El presente análisis se puede concluir afirmando que leche El Buen Pastor es una empresa líder en el mercado lácteo de Cantabria gracias a su continua innovación tanto en envases como en la búsqueda de nuevos productos que cubran el mayor número posible de segmentos de la población.

En los últimos años han introducido en el mercado nuevas referencias en función de las necesidades que han ido surgiendo con las cuales se han ido adaptando a un mercado en constante cambio y una competencia feroz, principalmente por la relevancia cada vez mayor que los clientes dan a las marcas blancas.

Su principal fortaleza es la inmejorable reputación conseguida a lo largo de los años debido a una calidad indudable y a su carácter regional, contribuyendo con el crecimiento y desarrollo de la región a través de la recogida de leche exclusivamente en granjas cántabras certificadas, lo cual garantiza su origen. De hecho, en 2014 recibió el premio Carrefour a la Mejor Pyme Agroalimentaria y a la Empresa Más Innovadora de Cantabria.

Actualmente, la empresa se encuentra inmersa en varias iniciativas que ratifican su compromiso tanto con la salud y nutrición con la participación en la campaña de recogida de leche “Ningún niño sin bigote”, como con la juventud mediante el patrocinio de eventos musicales, etc.

Este proyecto quiere recalcar la importancia y el interés de la comunicación comercial en las empresas mediante la realización de estrategias y actividades de marketing, independientemente del tamaño de las mismas.

En los últimos tiempos la comunicación comercial ha sufrido cambios muy significativos debido principalmente al desarrollo de internet, y la extensión de su uso a través de dispositivos móviles, principalmente tablets y smartphones, lo cual hace que consumidores y empresas estén permanentemente conectados. Es primordial dar la importancia que se merece al contacto directo con los consumidores ya que considero que es un factor clave en el éxito de su actividad.

Por ello creo que una de las actividades de comunicación que debería llevar a cabo leche El Buen Pastor es la inmersión en redes sociales, principalmente Facebook y Twitter, con el fin de mostrar a sus seguidores de forma directa todo tipo de noticias sobre lanzamientos, premios recibidos, concursos, campañas, etc, así como facilitar la comunicación directa para que puedan realizar las sugerencias que deseen.

Actualmente la estrategia de comunicación de la empresa se centra principalmente en medios tradicionales como la prensa, radio, patrocinios, ferias comerciales, etc.

Lo ideal sería que combinase fórmulas de publicidad tanto offline como online, lo cual producirá un fortalecimiento de la imagen de marca que redundará en un aumento de clientes y de ventas, debido al incremento de la confianza y la credibilidad de la marca.

## 9. BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES DE INTERNET

- Philip Kotler, Gary Armstrong. Fundamentos del marketing. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez Ardura, I (2007): Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada de marketing, Editorial UOC.
- Rodríguez del Bosque, I., Suarez Vázquez, A. y García de los Salmones. M. (2008): Dirección Publicitaria, Editorial UOC.
- [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)
- <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/comunicacion-cultural>.
- <http://blog.fromdoppler.com/branding-como-posicionar-tu-marca/>
- <http://branward.com/proyectos/el-buen-pastor/>
- <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/participacion/promover-interes-en-la-comunidad/plan-de-comunicacion/principal>
- <http://www.cantabria24horas.com/noticias/caf-dromedario-y-leche-el-buen-pastor-de-los-premios-carrefour-a-la-mejor-pyme-agroalimentaria/51730>
- <http://www.europapress.es/cantabria/cantabria-social-00674/noticia-cantabria-empresa-lactea-buen-pastor-pontenciara-marca-cambios-sistema-distribucion-comercializacion-20131025203320.html>
- <http://www.multiplicalia.com/redes-sociales-mas-usadas-en-2016/>
- <http://www.rrppnet.com.ar/defrrpp.htm>
- <https://www.youtube.com/channel/UCsYIK5w3GQr9m-i6gF2N1nw>
- [www.agroinformacion.com/2Fnoticias%2F13%2Fvacuno%2520leche%2F67737%2Faviso-legal.aspx&usg=AFQjCNFqTRaySqJUx7gOIGP6V4Ho6iNowA](http://www.agroinformacion.com/2Fnoticias%2F13%2Fvacuno%2520leche%2F67737%2Faviso-legal.aspx&usg=AFQjCNFqTRaySqJUx7gOIGP6V4Ho6iNowA)
- [www.alimarket.es](http://www.alimarket.es)
- [www.anuncios-radio.com](http://www.anuncios-radio.com)
- [www.codigoscnae.es](http://www.codigoscnae.es)
- [www.comunicaciondospuntocero.blogspot.com.es/](http://www.comunicaciondospuntocero.blogspot.com.es/)
- [www.crecenegocios.com/la-fuerza-de-ventas/](http://www.crecenegocios.com/la-fuerza-de-ventas/)
- [www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php](http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php)

- [www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n\\_integrada\\_de\\_marketing](http://www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n_integrada_de_marketing)
- [www.elartedelacomunicacion.blogspot.com.es](http://www.elartedelacomunicacion.blogspot.com.es)
- [www.elbuenpastorsl.es](http://www.elbuenpastorsl.es)
- [www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com)
- [www.euroinnova.es/11-6-13/LA-COMUNICACION-INTEGRADA-DE-MARKETING](http://www.euroinnova.es/11-6-13/LA-COMUNICACION-INTEGRADA-DE-MARKETING)
- [www.facebook.com](http://www.facebook.com)
- [www.ine.es](http://www.ine.es)
- [www.informaticamilenium.com.mx/es/temas/que-es-una-pagina-web.html](http://www.informaticamilenium.com.mx/es/temas/que-es-una-pagina-web.html)
- [www.inlac.es/sector\\_produccion.php](http://www.inlac.es/sector_produccion.php)
- [www.instagram.com](http://www.instagram.com)
- [www.magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es)
- [www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com)
- [www.mercadeodigital.es](http://www.mercadeodigital.es)
- [www.mercasa-ediciones.es](http://www.mercasa-ediciones.es)
- [www.oblicua.es](http://www.oblicua.es)
- [www.puromarketing.com](http://www.puromarketing.com)
- [www.twitter.com](http://www.twitter.com)
- [www.valorescor.blogspot.com](http://www.valorescor.blogspot.com)