



**PLAN DE MARKETING APRENDE ESPAÑOL EN EL MAR**

**MARKETING PLAN LEARN SPANISH IN THE SEA**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
(GADE)**

AUTOR: YASMIN ALWAILY RUIZ

TUTORA: MARÍA LUISA GALLO ALEGRÍA

FECHA DE PRESENTACIÓN: FEBRERO 2017

## ÍNDICE

1. RESUMEN.....	3
2. ABSTRACT.....	4
3. INTRODUCCIÓN.....	5
4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA .....	6
5. ANÁLISIS EXTERNO.....	8
5.1 ANÁLISIS MERCADO REFERENCIA.....	8
5.2 ANÁLISIS MACROENTORNO.....	10
5.2.1 POLÍTICO-LEGAL.....	10
5.2.2 ECONÓMICO.....	11
5.2.3 SOCIA-CULTURAL.....	13
5.2.4 TECNOLÓGICO.....	14
5.2.5 AMBIENTAL.....	14
5.3 ANÁLISIS MICROENTORNO.....	15
5.3.1 PROVEEDORES.....	15
5.3.2 COMPETIDORES DIRECTOS.....	15
5.3.3 CLIENTES.....	16
6. ANÁLISIS INTERNO.....	17
6.1 RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA.....	17
6.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	18
7. DAFO.....	20
8. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING.....	21
8.1 OBJETIVOS GENERALES.....	21
8.2 OBEJTIVOS ESPECÍFICOS.....	21
8.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA DE MARKETING.....	22
8.4 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	22
9. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO).....	25
9.1 PLAN DE PRODUCTO.....	26
9.2 PLAN DE PRECIOS.....	30
9.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN.....	31
9.4 PLAN DE COMUNICACIÓN.....	31
9.5 PLAN DE PERSONAS.....	33
9.6 PLAN DE EVIDENCIA FÍSICA.....	33
9.7 PLAN DE PROCESOS.....	33
10. PRESUPUESTO.....	34
11. EJECUCIÓN Y CONTROL.....	35
12. CONCLUSIONES.....	38
13. BIBLIOGRAFÍA.....	39
14. WEBGRAFÍA.....	39

## 1. RESUMEN

El presente trabajo Fin de Grado tratará el procedimiento que se va a seguir en el lanzamiento de una nueva empresa llamada *Aprende español en el mar*, y por consiguiente, realizaremos un plan de marketing tanto a nivel estratégico como operativo.

Empezaremos con una presentación de la empresa, en la que haremos una breve descripción de lo que será nuestro proyecto. Seguidamente definiremos la misión, visión y objetivos, además de realizar un estudio sobre el análisis externo (análisis del mercado de referencia, análisis del macroentorno y análisis del microentorno) e interno de la empresa (recursos y capacidades de la empresa y su organización empresarial).

A continuación, se realizará el análisis DAFO en el cual describiremos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

Una vez realizada esta parte, se definen los objetivos, tanto generales como específicos, las estrategias y la segmentación o posicionamiento que la va empresa va a seguir. Se analizará el marketing operativo que llevaremos a cabo (producto, precio, distribución, comunicación, personas, procesos y evidencia física) además de la ejecución y control una vez lanzado el producto al mercado.

También se verá un pequeño presupuesto económico para el año 2017.

Por último, se presentarán las conclusiones del plan de marketing haciendo hincapié en los puntos más fuertes.

## 2. ABSTRACT

The present Final Project consists on the procedure for launching a new company called Learn Spanish in The Sea. Therefore, we will make a marketing plan at both strategic and operational levels.

The project starts with a presentation of the company, in which a brief description about our project will be given. The mission, vision and objectives will be defined thereafter. We will also carry out a study about the external analysis (analysis of the reference market, macro environment analysis and micro environment analysis) and internal analysis (resources and capacities of the company and its business organization).

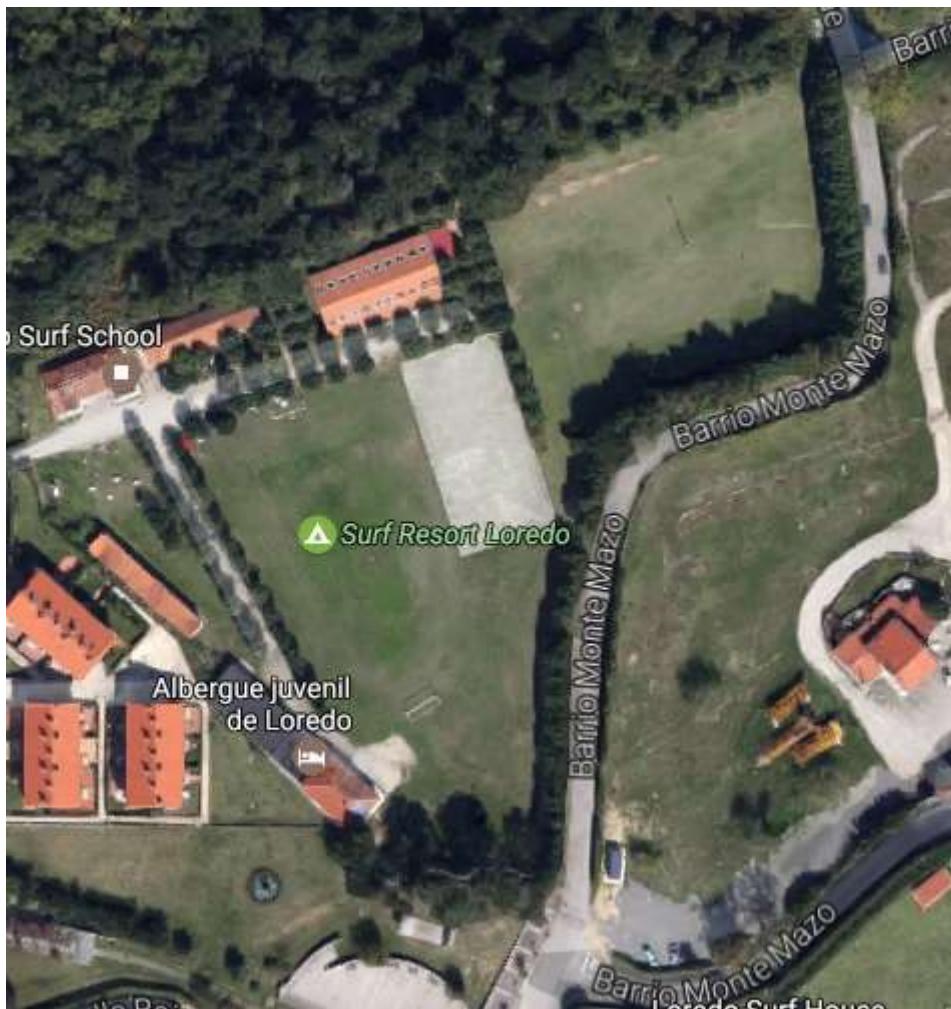
Subsequently, the SWOT analysis will be conducted in which we will describe the weaknesses, threats, strengths and opportunities of the company.

After having done the previous sections, the objectives, both general and specific, the strategies and the segmentation or positioning that the company is going to follow are defined. We will analyze the operational marketing that we will carry out (product, price, distribution, communication, people, processes and physical evidence) in addition to the execution and control once the product has been launched to the market.

Finally, the conclusions of the marketing plan will be presented emphasizing the strongest points.

### 3. INTRODUCCIÓN

El proyecto sobre el que se va a basar este plan de marketing consiste en un *campamento deportivo*, especialmente con actividades realizadas en el mar, *para enseñar español a niños extranjeros*, se llamará Aprende español en el mar y estará situado en la calle Bajada a la Playa, s/n, 39160 Loredo, Cantabria



El campamento estará formado por 10 cabañas de madera, cada una con 4 camas en su interior donde los alumnos podrán descansar. Además, contará con un edificio en el que se encontrará un amplio comedor, donde los alumnos realizarán las 3 comidas más importantes del día; una cocina en la que trabajarán 2 personas, una en el turno de mañana y otra en el de la tarde, y realizarán también la comida para la media mañana y para la merienda; una sala de juegos, donde los niños podrán disfrutar de sus ratos libres jugando al ping-pong, futbolín, juegos de mesas o leyendo libros; unos baños comunes a todos los alumnos, separados por sexos; una oficina desde donde se dirige el buen funcionamiento del campamento y, en la planta superior, se encontrarán las habitaciones de los monitores, que se encontrarán en el campamento las 24 horas del día. En el exterior se encontrará un amplio patio donde se podrán realizar diversas actividades deportivas y juegos.

El campamento consistirá en cursos de quince días de duración, en la que niños extranjeros, entre 8 y 17 años, vienen a Loredo con la intención de aprender español mientras realizan actividades divertidas en el mar, como por ejemplo, surf, kayak, vela, etcétera y disfrutan de excursiones por Cantabria.

Debido a las condiciones meteorológicas de nuestra comunidad autónoma, el campamento sólo permanecerá abierto los meses de verano, desde junio hasta septiembre. A esto se suma, que durante este período, los alumnos cuentan con las vacaciones de los colegios. Sin embargo, dos de nuestros trabajadores, aquellos cuyo trabajo consista en promocionar nuestro campamento, trabajarán durante los meses de invierno.

Antes de comenzar, sería conveniente realizar un plan de marketing que para ser eficaz debe reunir una serie de requisitos. Este plan de marketing debe recoger los objetivos de la empresa, las diversas estrategias para cumplir esos objetivos y unas medidas de control para corregir esas posibles desviaciones. La realización de este plan de marketing reporta a la empresa una serie de beneficios, algunos de ellos son:

- Explicita los valores y el proyecto futuro de la empresa
- Facilita la justificación de decisiones y resultados
- Facilita el seguimiento de resultados y desviaciones
- Facilita la coordinación organizativa y reduce el conflicto
- Agiliza la reacción de la empresa frente a cambios
- Supone una gestión más rigurosa (normas, presupuestos y programas)

Es necesario que una vez realizado el plan de marketing, éste sea conocido por todos los miembros de la empresa y que éstos se impliquen de manera absoluta, con una orientación máxima hacia el cliente ofreciéndole servicios de máxima calidad.

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

La *misión* y la *visión* son los primeros conceptos que se deben desarrollar a la hora de crear una Plan de Marketing para una empresa.

El concepto de *misión* es considerado como un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2004). Este elemento se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento determinado.

Su definición comprende los siguientes grandes elementos:

- Nuestro concepto como empresa.
- Nuestra naturaleza.
- Nuestra razón de existir.
- Nuestros clientes potenciales.

- Nuestros principios y valores.

En el caso de Aprende español en el mar la misión consiste en la enseñanza de español a niños y adolescentes de una forma divertida y deportiva.

La *visión* viene a ser el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Fleitman Jack, 2000). La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo

La visión de nuestra empresa es ser una organización reconocida y de referencia dentro del ámbito de la formación en español durante el tiempo libre.

Los *valores* de la empresa son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. No olvidemos que los valores, son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad (Roberto Espinosa, 2012).

Algunos de los valores de nuestra empresa son:

- *Innovador*, puesto que Aprende español en el mar es un proyecto innovador que se diferencia del resto de campamentos ofrecidos en Cantabria.
- *Calidad en la enseñanza*, debido a que trabajamos con grupos reducidos de 8 alumnos, diferenciados por su nivel de español para facilitar el aprendizaje a todos.
- *Deportividad*, ya que se les enseña a los alumnos a disfrutar del deporte de una forma divertida.
- *Trabajo en equipo*, tanto entre los monitores como en los alumnos, debido a que todas las actividades que se llevan a cabo en el campamento son de cooperación entre todos.
- *Comunicación*, se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los alumnos sea fluida y sincera.

## 5. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control. Analizaremos factores tales como el macroentorno o el microentorno de la empresa. Estos análisis son necesarios para enmarcar a la empresa en la situación que se encuentra actualmente.

### 5.1 DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Antes de delimitar el mercado de referencia es necesario conocer estas definiciones acerca de lo que significa el *mercado*:

-Un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio". (Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D. y Cruz, I., 2004)

-El mercado es "donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto". (Bonta, P. y Farber, M., 2003)

Para definir el mercado de referencia de nuestra empresa nos basamos en la *matriz de Abell* (1990) que delimita: los grupos de clientes a los que ofrecemos nuestros servicios, las funciones de los clientes que cubrimos y las tecnologías que utilizamos para hacerlo posible.

Respecto a los *clientes* nuestro público objetivo son los alumnos, niños entre 8 y 17 años, que son a quienes van dirigidas todas nuestras actividades y disfrutan de nuestros servicios.

En las *funciones* tenemos en cuenta las necesidades que nuestros potenciales clientes quieren satisfacer. El servicio que nosotros ofrecemos en nuestra empresa engloba tanto el aprendizaje de español, presente en todo momento, como la realización de actividades deportivas y el entretenimiento.

Y por último, en el *área tecnológica*, nuestra empresa llega a los clientes a través de la página web de la empresa, donde aparece toda la información relativa al campamento, desde quiénes somos, pasando por todas las actividades ofertadas y sus precios, hasta un chat para preguntar dudas acerca de nuestro trabajo. A parte de esto, cuenta con diversas redes sociales en las que se cuelgan diversos vídeos y fotografías. Sin embargo, uno de los

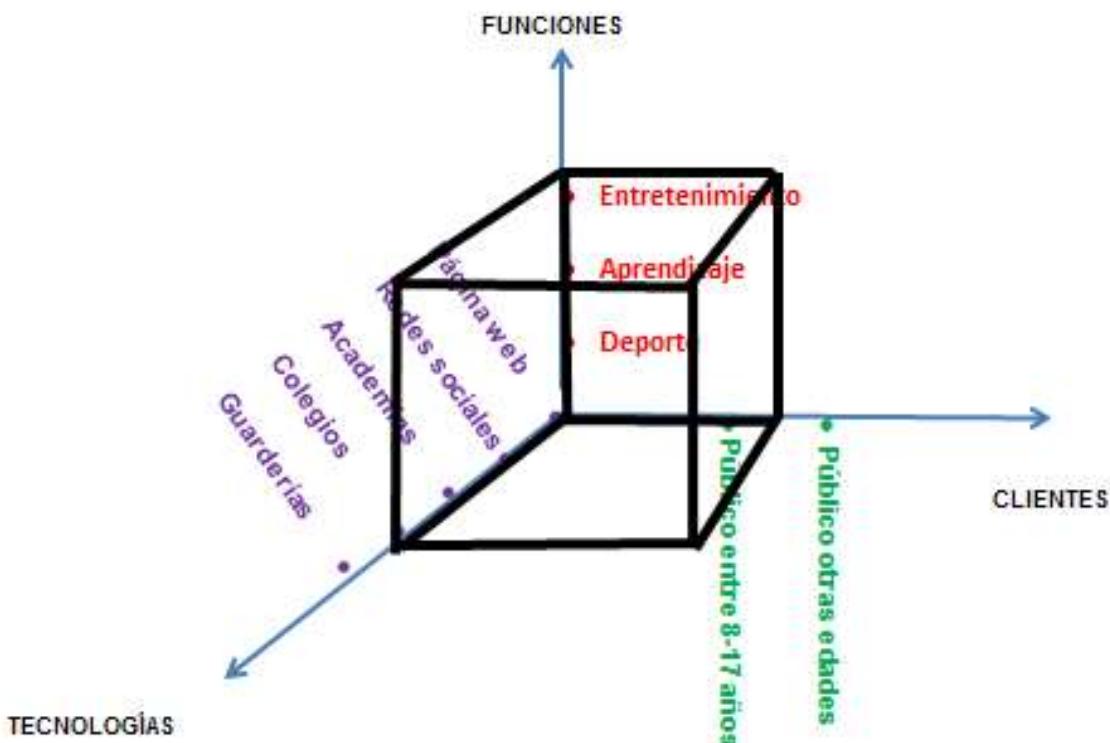
canales por los que más llegamos a nuestros clientes es a través de colaborar con academias de inglés en España. Esto se debe a que, de la misma manera que familias españoles mandan a sus hijos a Inglaterra para aprender inglés, familias inglesas mandan a sus hijos a España para aprender español. Existe un intercambio de alumnos.

Otro de los canales, que es controlado íntegramente por Aprende español en el mar, consiste en el trabajo de dos comerciales, que se desplazan hasta los países extranjeros para promocionar nuestro campamento en diferentes colegios.

Durante treinta minutos, más o menos, tendrán la oportunidad de enseñar a los niños vídeos sobre nuestro campamento, dándoles toda la información necesaria. Además, los padres de nuestros posibles alumnos tendrán la oportunidad de hablar directamente con nuestros comerciales, que se encontrarán en los colegios de sus hijos, y conocerán todo acerca de Aprende español en el mar.

A continuación mostramos la *matriz Abell* adaptada a nuestras características.

Figura 5.1.1 Modelo de Abell (1990) para Aprende español en el mar



Fuente: Elaboración propia

## 5.2 ANALISIS DEL MACROENTORNO

Para realizar el *análisis externo*, vamos a elaborar en primer lugar un análisis del entorno general. Este análisis consiste en estudiar los factores clave del entorno de la empresa, pero antes tenemos que definir el nivel de análisis del mismo. En nuestro caso, Aprende español en el mar desarrolla su actividad en el sector de ocio-educación y tomaremos como referencia un nivel nacional, España.

Para conocer los factores clave del entorno realizaremos un breve análisis *PESTEL*:

### 5.2.1 Factores políticos-legales

Se refieren a las instituciones políticas y legales, leyes, normas y regulaciones que afectan a la empresa.

En todo sistema económico, las instituciones públicas cumplen una serie de funciones, emitiendo normas y regulaciones. La cantidad e intensidad de las mismas oscila enormemente entre los diversos sectores y organizaciones.

Debido a que nos encontramos en el ámbito de educación en el tiempo libre y trabajamos con niños menores de edad tenemos una serie de normas, las cuales debemos cumplir.

Según lo reflejado en la Ley de Cantabria 4/2010, de 6 de julio, de Educación en el Tiempo Libre, Título II, artículo 14, en la que se indican los requisitos mínimos necesarios para el desarrollo de actividades en éste ámbito, podemos destacar:

- Necesidad de contar con personal con titulación apropiada y en número adecuado al de participantes en la actividad, de conformidad con lo que reglamentariamente se establezca y con el proyecto presentado.
- Se debe disponer de medidas de emergencia y evacuación adaptadas a las necesidades de cada actividad.
- Además es imprescindible contar con un seguro de responsabilidad civil.
- Obligación de contar con la autorización del padre, madre o tutor puesto que todos ellos no tienen 18 años.

Otra normativa que nos afecta viene recogida en el Decreto 23/1986, de 2 de mayo por el que se regulan los campamentos y acampadas juveniles en el

territorio de la Comunidad Autónoma de Cantabria, capítulo IV, artículo 9º, en el cual aparece señalado:

- Necesidad de disponer de agua potable suficiente.
- Disponer de lugares adecuados para los servicios higiénicos: evacuatorios, lavabo, baño y aseo.
- Disponer de recipientes con cierre hermético con capacidad suficiente para la recogida de basuras, que a su vez, serán retiradas diariamente.

Las normas relativas a los directores de la actividad vienen recogidas en el capítulo IX, artículo 27 del mismo decreto citado anteriormente. Este artículo muestra las obligaciones directas y personales del director o responsable de una actividad campamental, algunas de ellas son:

- Permanecer al frente de la actividad durante los días que abarca el campamento, no pudiendo abandonar la misma sin causa de fuerza mayor que lo justifique.
- Tener a disposición de la autoridad competente, la documentación que se precisa para esta actividad.
- Cumplir y hacer cumplir las normas contenidas en el presente Decreto.

### 5.2.2 Factores económicos

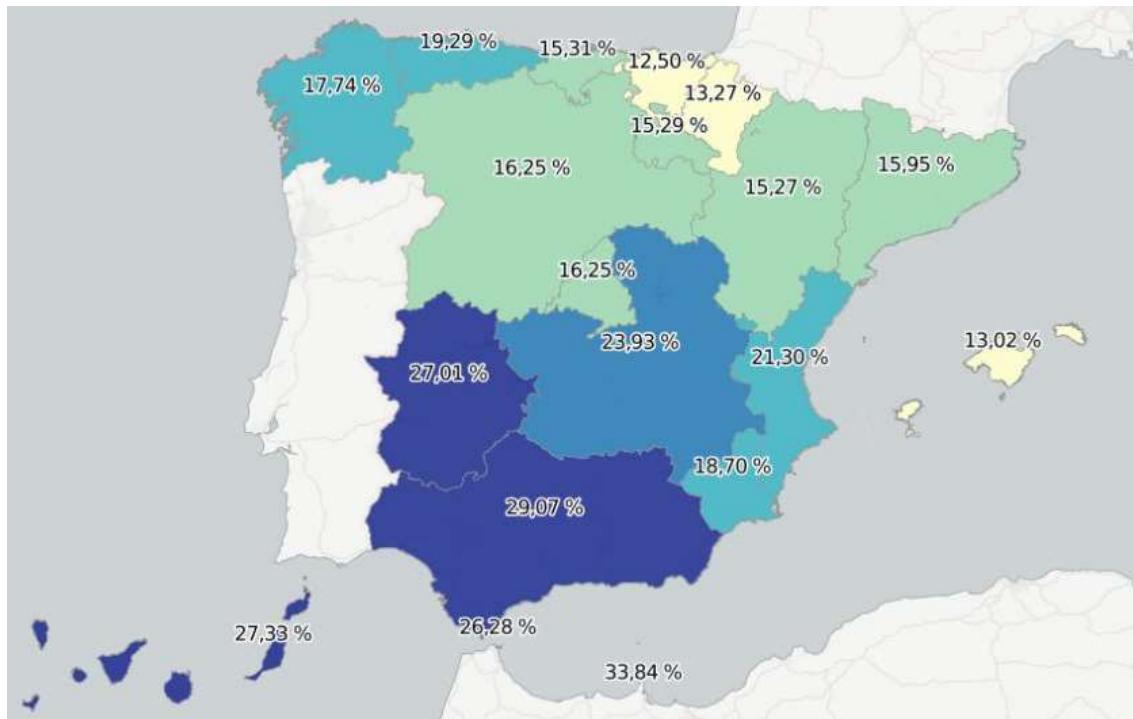
Para analizar la situación económica en la que se encuentra España vamos a apoyarnos en diversos indicadores que nos darán una ligera idea de cómo está el mercado.

El primer indicador con el que vamos a trabajar es la *tasa de desempleo*, algo que está últimamente a la orden del día.

“La tasa de paro más baja desde 2010” (Cinco días, 2016). La tasa de paro se sitúa en el 20%. Este dato del paro es el mejor desde el tercer trimestre de 2010. Así, el número de parados baja este trimestre en 216.700 personas (-4,52%), situándose en 4.574.700 personas paradas a nivel nacional.

Como podemos observar en el gráfico, la tasa de desempleo en Cantabria se encuentra por debajo de la media nacional.

Gráfico 5.2.1 Tasa de desempleo en España. Datos del segundo trimestre de 2016



Fuente: Cinco días (2016)

Otro de los factores que vamos a analizar es el *Producto Interior Bruto (PIB)* per cápita, el cual refleja la riqueza media de un habitante de un país determinado.

En realidad, nuestros servicios están ofrecidos a clientes extranjeros, especialmente procedentes de Reino Unido, Italia, Francia y Portugal, por lo que vamos a ver reflejado la diferencia de PIB por habitante que existe entre estos cinco países.

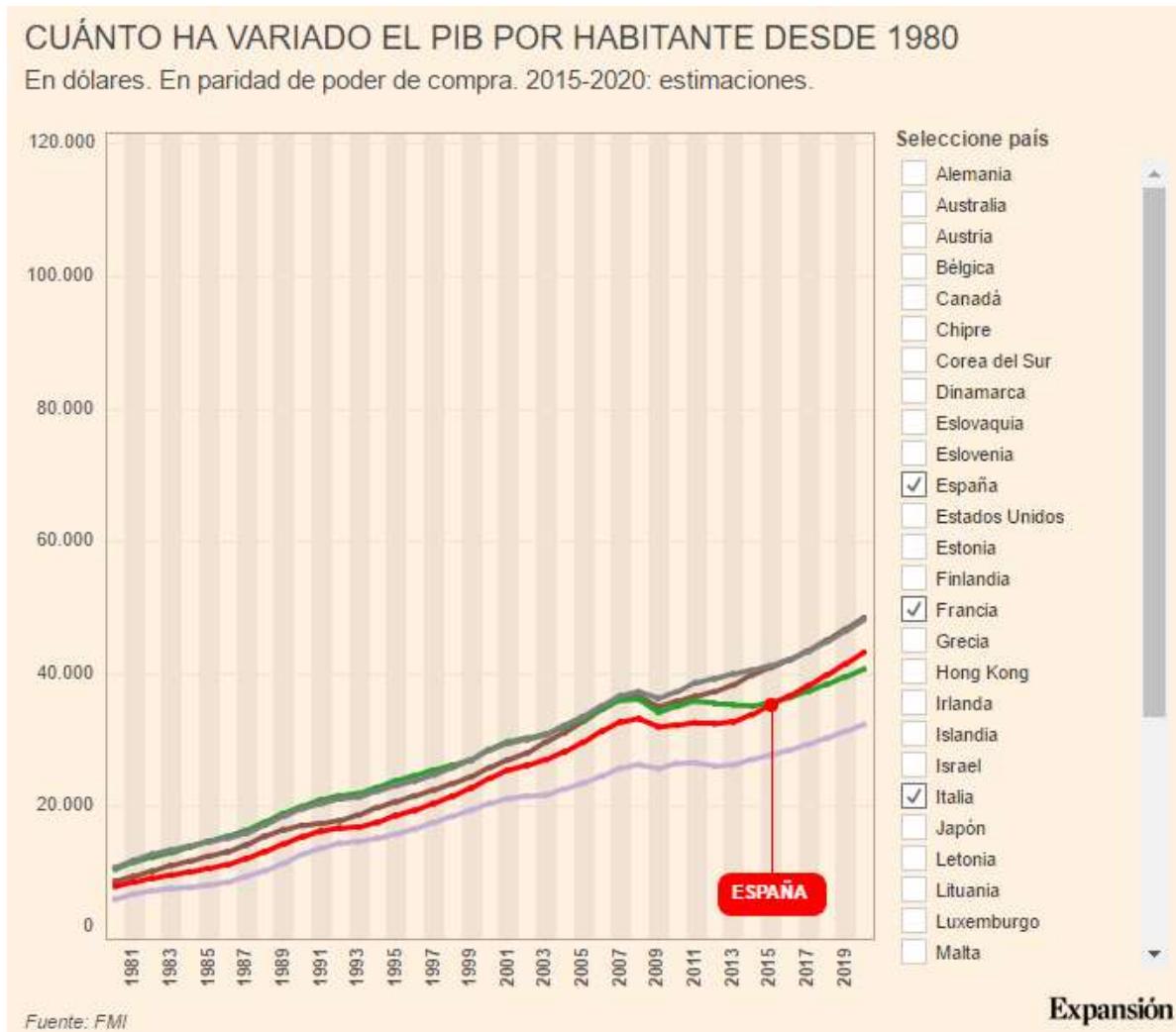
Como observamos en el gráfico 5.2.2, el PIB per cápita de España se encuentra por encima del de Portugal, con una diferencia de 35270\$ en España frente a 27734\$ en Portugal en el año 2015. Esta superioridad viene desde varios años atrás.

Sin embargo, hasta el año 2015 España ha estado por debajo tanto de Francia (41221\$) como de Reino Unido (40958\$) y de Italia (35665\$).

La rivalidad estadística entre España e Italia marcará en 2016 un histórico punto de inflexión: el Producto Interior Bruto (PIB) per cápita español cerrará 2016 por encima del italiano por primera vez desde 1980, ejercicio del que parten las estadísticas del Fondo Monetario Internacional. El cálculo está realizado en paridad de poder de compra, corrigiendo así las distorsiones provocadas por los tipos de cambio y los distintos niveles de precios de cada país. No se tratará, además, de un hecho puntual, pues la distancia se irá ampliando hasta 2020, el último ejercicio para el que elabora estadísticas el FMI. (Expansión, 2016)

Respecto a Reino Unido y Francia, España seguirá con un PIB por habitante inferior hasta dicho año. Colocándose en 2020 con 43205\$, frente a Reino Unido con 48425\$ y Francia con 48095\$.

Gráfico 5.2.2 Variación de PIB por habitante desde 1980 hasta 2020 en Reino Unido (color marrón), Francia (color gris), Italia (color verde), España (color rojo) y Portugal (color morado)



Fuente: Fondo Monetario Internacional

### 5.2.3 Factores socio-culturales

- La importancia de *conocer diversos idiomas* es fundamental hoy en día en nuestra sociedad debido a que vivimos en un mundo totalmente globalizado y donde todos nos conectamos con todos. Nuestra mentalidad ha cambiado totalmente en este aspecto, ya no consideramos una pérdida de tiempo estudiar idiomas, sino que lo vemos como una inversión ya que este aprendizaje no sólo nos da la posibilidad de

conseguir un mejor trabajo en el futuro sino que enriquece la vida social y cultural.

Esto es uno de los factores que más nos afecta positivamente.

El español es la lengua materna de aproximadamente 426 millones de personas en el mundo y es el idioma oficial en 21 países (Méjico: 112 millones, Colombia: 46 millones, España: 46 millones, Argentina: 40 millones, Perú: 28 millones, Venezuela: 27 millones...). Y se estima que en 2030, el 7,5% de la población mundial será hablante nativa de español, unos 535 millones de personas. En 3 o 4 generaciones, el 10% de la población mundial comprenderá español. En 2050, los Estados Unidos se convertirá en el país con mayor población de hablantes de español. (Web Escuelas don Quijote).

- Los *cambios en el estilo de vida de las familias*. Hoy en día muchos padres no pueden hacerse cargo de sus hijos durante todo el verano debido a la falta de tiempo por trabajo, por lo que ven en los campamentos una vía de escape a este problema.
- *Introducción del deporte* en la vida diaria de los niños. El deporte ayuda a los niños a integrarse más socialmente y a adquirir unos valores fundamentales, además de colaborar en el correcto desarrollo de sus huesos y músculos. (Web guía infantil).

#### 5.2.4 Factores tecnológicos

La tecnología es un elemento importantísimo en cualquier tipo de negocio, en concreto, en el nuestro, juega un papel crucial. Nuestros servicios se ofrecen, en parte, a través de la *página web*, por lo que internet es una pieza clave en nuestra empresa. Saber utilizarlo y aprovecharse de las ventajas que hoy en día nos ofrece es importante para llegar a un mayor número de clientes. De esta forma, nuestros trabajadores tienen que estar actualizándose constantemente en el conocimiento de los diversos programas informáticos.

La aparición de *redes sociales* también ayuda a la empresa a ser más conocida a nivel, no sólo nacional, sino internacional.

#### 5.2.5 Factores ambientales

Debido a que trabajamos diariamente en el mar, nos involucramos mucho para que éste esté lo menos contaminado posible. Tenemos un cierto interés por el medioambiente. Aunque no es una tarea clave para nosotros, creemos que es bueno inculcar a los niños desde pequeños a conocer los beneficios del reciclaje. Por eso, en nuestro campamento, contamos con diversos contenedores para ello. Se les enseña a reciclar de una forma fácil y divertida.

### 5.3 ANALISIS DEL MICROENTORNO

El *microentorno* de Marketing lo conforman las fuerzas que influyen de manera directa e inmediata en la gestión de la empresa y en la organización de las relaciones de intercambio con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado. Para ello, es preciso conocer los puntos fuertes y débiles de la organización y, posteriormente, analizar las relaciones con proveedores e intermediarios con el fin de satisfacer el mercado objetivo. (AGUEDA, E y Otros, 2008)

Los factores fundamentales que componen el microentorno son, en nuestro caso:

#### 5.3.1 Proveedores

Debido al servicio de comedor que ofrecemos a nuestros alumnos y empleados, intentamos que nuestros proveedores ofrezcan un servicio de calidad y sean comprometidos con su trabajo. Por ese motivo, y buscando siempre calidad en los productos frescos, uno de nuestros principales proveedores de carne es Camarsa. La panadería Oslé de Gajano, nos suministra el pan diario para todos los comensales. La pescadería Anamar de Pedreña nos proporciona el pescado fresco. Los Hermanos Ruiz, con sede en Torrelavega, son nuestros proveedores de frutas y verduras.

Estos son nuestros principales proveedores en temas alimentarios, ya que el resto de alimentos no perecederos los adquirimos personalmente en Makro.

Tenemos un cierto poder de negociación con nuestros proveedores, ya que realizamos varios pedidos a la semana y de grandes cantidades, por lo que exigimos una calidad óptima y que los pedidos lleguen en los días establecidos.

La Lavandería Industrial Álvarez, situada en Torrelavega, nos proporciona ropa de cama (sábanas) y ropa de baño (diferentes tamaños de toallas) cada cinco días, siendo ellos los que se encargan de limpiar la ropa sucia y darnos la nueva.

#### 5.3.2 Competidores directos

Uno de los *competidores directos* que tiene Aprende en el mar, se encuentra en Laredo, llamada *Bm surf*, y consiste en un campamento que ofrece la enseñanza de español a extranjeros realizando actividades tales como surf o skate. Otro de nuestros competidores está situado en Santoña, se llama *Finca el Mazo* y es un campamento de surf, kitesurf y sup, también realizado en español para niños extranjeros.

Vamos a analizar con detalle las diferencias que existen entre estos competidores y nuestra empresa, dotándonos de una ventaja competitiva.

La primera diferencia es la edad de los niños a los que van dirigidos, nuestro campamento acepta alumnos desde 8 años hasta los 17, ampliando el rango de clientes. Por el contrario, Finca el Mazo los acepta entre 9 y 15 años.

Otra diferencia que muestra que tenemos una ventaja competitiva frente a ellos, es el número de alumnos a los que recibimos por curso, siendo 40 frente a 20-25 que albergan ellos. Al tener más alumnos nuestra calidad de enseñanza no es inferior, puesto que contamos con 2 monitores por cada 8 alumnos, uno de ellos trabaja de forma interna en el campamento y, el otro, trabaja cuando se realizan las actividades diarias. Nuestros monitores, además de contar con el título de monitores de tiempo libre y ser unos expertos en las actividades deportivas, debido a que para muchos de ellos es su pasión, cuentan con diversos títulos que demuestran que son capaces de enseñar español a niños extranjeros. Alguno de ellos, cuenta con un segundo idioma, lo que hace que los niños se sientan más tranquilos sabiendo que alguien les puede entender en su lengua materna.

Además, existen *otros competidores* que ofrecen campamentos en español para niños extranjeros, como por ejemplo: Idiomas Top “Picos de Europa” o Natuaventura multiaventura en Cantabria.

Estas empresas serían nuestros competidores más directos.

Sin embargo, existen más campamentos que pueden convertirse en nuestros competidores como por ejemplo el ofrecido por la Escuela Cántabra de Surf, la cual tiene un gran prestigio y puesto que se sitúa en Somo, a escasos kilómetros de Loredo.

### 5.3.3 Clientes

Los grupos de clientes a quienes nos enfocamos están separados en:

- Padres, puesto que son ellos los que suelen decidir que puede hacer el niño en las vacaciones de verano y son ellos los que hacen el pago, al tratarse de menores de edad.
- Niños entre 8 y 17 años, son los que disfrutan de nuestro servicio. También se llega a ellos, sobre todo a los adolescentes, a través de la publicidad en las redes sociales.

En el grupo de consumidores de nuestro campamento podemos englobar tanto a las familias de renta alta como media.

## 6. ANÁLISIS INTERNO

### 6.1 RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA

El *objetivo* de un *análisis de los recursos y capacidades* de la empresa es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder.

Aprende español en el mar es una de las mayores empresas dedicadas a la enseñanza con actividades acuáticas en España. Esto se debe a su buen posicionamiento en el norte del país, donde el oleaje es constante y a la calidad de la enseñanza que se ofrece. Sin embargo, no cuenta con un gran número de trabajadores (menos de 25).

Los *recursos*, que es el conjunto de factores o activos de los que dispone y que controla la empresa, los podemos clasificar dentro de tangibles e intangibles:

- *Los tangibles*, son más fáciles de identificar y medir a través de la información que nos aportan los estados contables. Y, a su vez, se pueden clasificar en físicos y financieros:

- *Físicos*:

- Infraestructura del campamento
  - Material de oficina, en el que incluimos el ordenador y sus accesorios, muy importante en el funcionamiento del campamento; escritorio; corchera, donde se pone la información para que sea vista por todos; material escolar como bolígrafos, rotuladores, lapiceros, grapadora, máquina trituradora de papel...
  - Elementos de decoración y cuadros
  - Muebles, tales como las mesas y sillas, ya sean las del comedor o las de la sala de juegos; camas y armarios situados dentro de las habitaciones; estanterías en la oficina y en la sala de juegos donde están situados los libros; sofás en la sala de juegos...
  - Material para realizar las actividades, tablas de surf, neoprenos, tablas de paddle surf y palas, kayaks...
  - Maquinaria en la cocina, formado por un horno, varios microondas, frigorífico y congelador, vitrocerámica, fregaderos, cubos de basura...
  - Vehículo de la empresa

- *Financieros*:

- Dinero
  - Capacidad de endeudamiento con entidades de crédito

- *Los intangibles*, son aquellos basados en la información y el conocimiento y, por tanto, no tienen una existencia física. Se pueden dividir a su vez en:

· *Humanos:*

- Conocimientos y habilidades que poseen los monitores (título de monitor de tiempo libre, títulos que certifican que están preparados para dar clases de español, idiomas...)

· *No humanos:*

- Reputación de la empresa
- Software necesario para la gestión de las reservas, mailing

Las *capacidades* se pueden definir como las habilidades de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta. Son difíciles de identificar y medir. Algunas de ellas son:

- Trabajo en equipo
- Alto compromiso con los cumplimientos de los objetivos
- Motivación con la que se lleva a cabo el trabajo

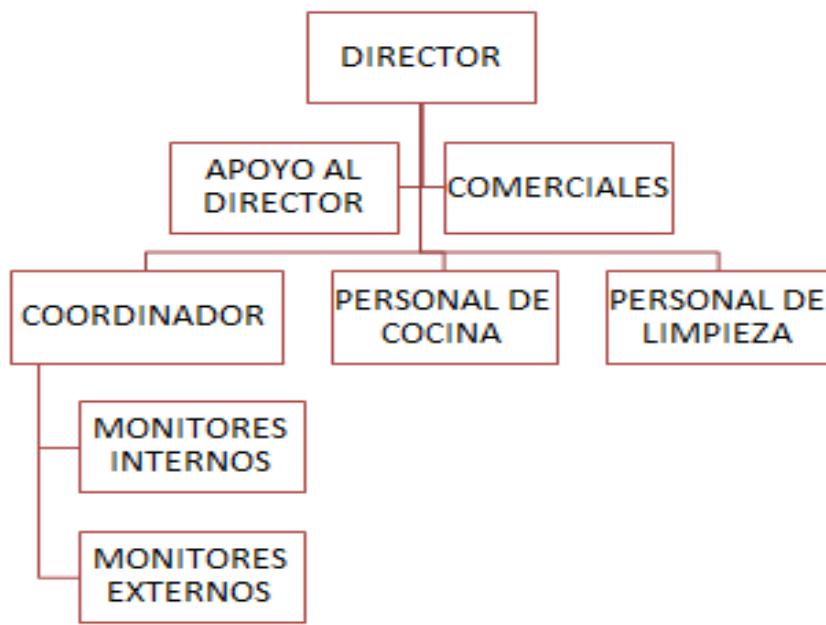
## 6.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Es necesario que la organización empresarial esté muy bien estructurada, con el fin de buscar el buen funcionamiento de la empresa y debe existir una perfecta coordinación entre todos los miembros de la empresa para que se alcancen los objetivos fijados anteriormente. Para conseguir esto, es necesario definir de manera clara los puestos de trabajo y las funciones que se deben realizar en cada uno de ellos.

En el caso de Aprende español en el mar, al tratarse de una empresa de pequeñas dimensiones, pretende que su *organigrama sea principalmente horizontal*, para que exista una buena comunicación entre todos, y sus miembros estén de la misma manera involucrados en el proyecto.

De esta forma, el organigrama de Aprende español en el mar sería:

Figura 6.2.1 Organigrama de la empresa Aprende español en el mar



Fuente: Elaboración propia

- *Director*, este cargo corresponde al creador de la empresa, aunque a pesar de estar en la posición jerárquica más alta, supervisa, apoya y colabora con el resto de los miembros de la empresa.
- *Apoyo al director*, en este departamento se engloba las personas encargadas de los temas relacionados con las reservas de los clientes, responder dudas a través de correos electrónicos o teléfonos. Se encargarán de actualizar la página web y del uso intensivo de las redes sociales. Además ayudan a elaborar la planificación de todas las actividades que se llevarán a cabo en el campamento.
- *Comerciales*, se encuentran en el mismo nivel que los anteriores, su función será promocionar el campamento en diversos colegios extranjeros, estableciendo una relación directa con los padres. Además, serán los que mantienen las relaciones con las academias de inglés en España.
- *Personal de cocina*, así mismo, el servicio ofrecido en Aprende español en el mar ofrece un régimen de pensión completa, por lo que en el campamento siempre se encuentra un cocinero que realiza las comidas diarias.
- *Personal de limpieza*, este servicio lo engloban dos personas, las cuales su tarea sólo consiste en la limpieza de las instalaciones.
- *Coordinador*, será el responsable de todos los monitores, tanto de los internos, que son los que permanecen las 24 horas en el campamento, como de los externos, que por el contrario son los que sólo dan apoyo en determinadas actividades deportivas.

## 7. DAFO

Una vez que se ha llevado a cabo el análisis externo e interno de la empresa, se puede realizar un *análisis DAFO*. En este análisis podremos identificar las debilidades y fortalezas que posee la empresa y las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno en el que se encuentra.

Ahora vamos a analizar el DAFO para nuestra empresa Aprende español en el mar:

- *Fortalezas:*
  - Mejores campañas de publicidad
  - Máxima implicación y dedicación de los miembros de la empresa
  - Servicio ofertado de alta calidad
  - Trato personal con el cliente
  - Dirección estratégica clara
- *Debilidades:*
  - Falta de experiencia en este ámbito por parte del director.
  - Empresa nueva en el mercado, por lo que es menos conocida que sus principales competidores.
- *Amenazas:*
  - Entrada de nuevos competidores
  - Existencia de servicios sustitutivos
- *Oportunidades:*
  - Mercado en crecimiento
  - Localización del campamento para realizar las actividades
  - Posibilidad de ampliar el grupo de clientes a quien iría destinado
  - Clientes extranjeros poco sensibles al precio

## 8. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

### 8.1 OBJETIVOS GENERALES

Los *objetivos generales* son las metas que la empresa espera alcanzar a nivel global y a largo plazo, en función de su misión, de las amenazas y oportunidades que presenta el entorno y de las fuerzas y debilidades que posee la empresa. Son objetivos de carácter estratégico.

El establecimiento de estos objetivos aporta a la empresa una serie de *ventajas*, algunas de ellas son:

- Sirven de guía para la formulación de estrategias
- Revelan prioridades
- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección
- Permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos.
- Disminuyen la incertidumbre

Como cualquiera empresa, independientemente del sector al que pertenezca, nuestro principal objetivo es conseguir los máximos beneficios posibles.

Sin embargo, nuestro principal objetivo en términos no monetarios es el crecimiento de la empresa en el mercado. Buscamos ofrecer la máxima calidad en nuestros servicios, para conseguir la fidelización de nuestros clientes.

Intentamos conseguir la satisfacción plena de nuestros clientes, esto involucra tanto la relación que creamos con los padres de los alumnos para que se sientan seguros, como la atención diaria que damos a los niños, haciéndoles disfrutar de este campamento. De esta manera, los niños querrán volver y los padres estarán de acuerdo.

### 8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Respecto a los *objetivos específicos* que presenta Aprende español en el mar, encontramos:

- Superar en el 2021 a nuestros competidores directos cántabros, y en el 2025, colocarse entre los mejores campamentos en este ámbito en España.
- Posicionarse poco a poco como un campamento de referencia para el aprendizaje de español.

- Convertir a los clientes en prescriptores de la marca, realizando el “boca-oreja” con otros clientes.
- Innovar en servicios ofrecidos a los clientes, diferenciándolos del resto de la competencia.
- Recuperar el capital inicial desembolsado en un período de 4 o 5 años.
- Cubrir todas las plazas ofrecidas a nuestros clientes.

### **8.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING**

El marketing estratégico viene caracterizado por el análisis y comprensión del mercado a fin de identificar las oportunidades que permiten a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor y más eficientemente que la competencia. (Munuera, J. L. y Rodriguez, A. I., (2007).

Nos encontramos con *dos posibles estrategias* que podemos seguir: liderazgo en costes y diferenciación. Estas estrategias buscan una ventaja competitiva, que son las características de la empresa que la diferencian de otras colocándolas en una posición relativa superior para competir.

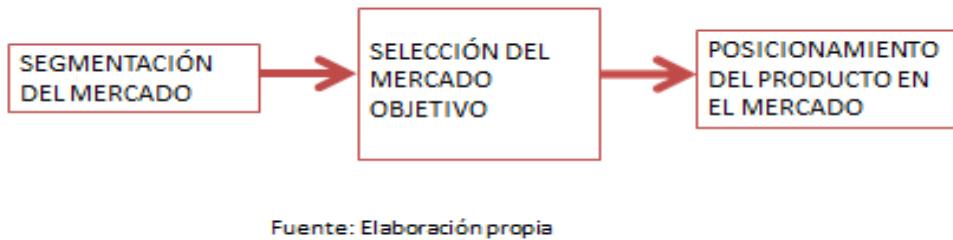
La *estrategia de liderazgo en costes* supone que la empresa consigue costes inferiores a los de sus competidores para un servicio semejante o comparable en calidad. Por otro lado, la *estrategia de diferenciación* se produce cuando se ofrece un servicio, que siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que lo hacen que sea percibido como único por los clientes, por lo que éstos están dispuestos a pagar más por ese servicio que por el de los competidores.

Aprende español en el mar se inclina más hacia la *estrategia de diferenciación*. Esto no quiere decir que no tenga en cuenta los costes, sino que no lo tomamos como el elemento más importante. La principal diferencia que posee respecto a sus competidores es la calidad de la enseñanza, debido a la preparación que tienen todos sus monitores. A esto se suma la relación que tenemos con nuestros clientes, tratamos de forma directa e individualizada con los padres de los alumnos, les informamos y resolvemos todas las posibles dudas que puedan tener.

### **8.4 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO**

Las *fases* para llevar a cabo un posicionamiento en el mercado se pueden dividir en: segmentación del mercado; selección del mercado objetivo; posicionamiento del producto en el mercado.

Figura 8.4.1 Fases para un posicionamiento en el mercado



La *segmentación del mercado* es dividir un mercado en grupos más pequeños de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. (Kotler, P. y Armnstrong, G., 2004)

Es un proceso de agregación, se agrupa en un segmento de mercado a personas que poseen semejantes necesidades.

Una buena segmentación debe tener unos subgrupos:

- Ser *intrínsecamente homogéneos*, los consumidores de un mismo segmento deben de ser lo más semejante posible en las probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.
- *Heterogéneos entre sí*, los consumidores de varios segmentos deben de ser lo más distintos posible respecto a la probable respuesta ante las variables de la mezcla de marketing.
- *Bastante grande*, así se garantiza la rentabilidad del segmento.
- *Operacionales*, para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing.

Para poder segmentar el mercado, necesitamos el establecimiento de unos criterios:

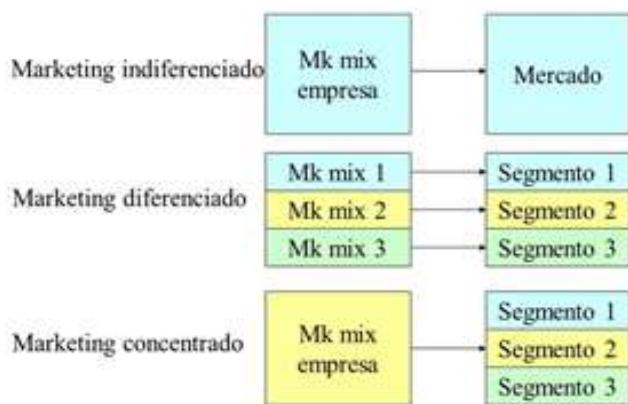
- *Beneficios*, los clientes serán agrupados en función de los diversos beneficios que buscan en nuestro campamento. Cada alumno poseerá un nivel del idioma, por lo que serán agrupados para mejorar el mismo. Algunos querrán comenzar desde el principio y otros querrán mejorar su español.
- *Demográficos*, habrá diferentes segmentos de clientes divididos por el lugar en el que están localizados, por lo que cada uno tendrá su propio idioma y nosotros, buscamos ofrecerles toda la información necesaria explicada en su propia lengua. Nuestros clientes serán principalmente de Portugal, Francia, Italia y Reino Unido.
- *Comportamiento del consumidor*, el público objetivo al que quiere dirigirse nuestra empresa son niños, con edades comprendidas entre los 8 y los 17 años, que quieran aprender español de una forma divertida.

Una vez que hemos evaluados los posibles segmentos, tenemos que elegir el mercado más atractivo para nuestra empresa.

Un *mercado meta* es un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la empresa decide servir. (Kotler, P. y Armnstrong, G., 2004)

Para la cobertura de mercado existen tres estrategias:

Figura 8.3.2 Estrategias para la selección del mercado meta.



Fuente: Universidad de La Laguna

Aprende español en el mar apuesta por una *estrategia de marketing concentrado* tratando de obtener una participación importante en diversos segmentos. Esta estrategia es buena para pequeñas y nuevas empresas, como la nuestra, puesto que les ayuda a afianzarse contra sus competidores más grandes y con más recursos. Gracias a esta estrategia la empresa obtiene una posición fuerte en el mercado debido a que consigue conocer mejor las necesidades de los clientes a los que atiende en cada segmento.

El *posicionamiento estratégico* busca que la ventaja competitiva sean los atributos que nos diferencian de nuestra competencia y que hace que seamos más atractivos para el comprador. La principal característica que nos diferencia de nuestros competidores es la calidad de la enseñanza de español que ofrecemos a nuestros alumnos, debido a la buena formación de nuestros monitores. Sumado a esto, incluimos la forma en la que llegamos a nuestros clientes, atendiéndoles personalmente.

La empresa pretende posicionarse en la mente del consumidor como el campamento perfecto para aprender español y practicar deportes acuáticos debido a la calidad de su enseñanza.

## 9. PLAN DE ACCIÓN

El *marketing mix* es un término creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar a los cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación. A estas cuatro variables se las conoce también como las 4Ps debido a su aceptación anglosajona (product, price, place y promotion). Las 4Ps se pueden considerar como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales, se deben combinar con total coherencia y deben trabajar conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

Sin embargo, existen tres razones por las cuales se requiere una adaptación de estas 4Ps para el sector servicios:

- Estas cuatro variables no se adaptan a las empresas de servicios, donde las características de intangibilidad del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales.
- Debido a las características propias del marketing mix, intangibilidad, carácter perecedero, heterogeneidad..., puede que no se tenga en cuenta las necesidades del sector servicios.
- Las dimensiones del marketing mix pueden no ser lo suficientemente amplias para el marketing de servicios, ya que no se consideren una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.

Como consecuencia de esto, surge la idea de un marketing mix adaptado para el marketing de los servicios. A las 4Ps, se suman otras tres, People, Physical evidence y Process. Por lo tanto hablaríamos de las *7Ps del marketing mix*, las cuales serían:

- Producto
- Precio
- Distribución
- Comunicación
- Personas
- Evidencia física
- Procesos

Figura 9.1 7Ps del marketing mix.



Fuente: [www.marketingsgm.es](http://www.marketingsgm.es)

## 9.1 PLAN DE PRODUCTO

Nuestra empresa Aprende español en el mar ofrece un *servicio puro*, como es la enseñanza de español.

El servicio que ofrecemos, como ya he explicado anteriormente, consiste en la enseñanza de español a niños extranjeros con edades comprendidas entre los 8 y los 17 años.

El campamento estará formado por 10 cabañas de madera en la que dormirán los alumnos. Cada una tendrá 4 camas-litera en su interior. Además contará con pequeños armarios para que los niños puedan guardar sus cosas.



Habrá otra cabaña un poco más grande en la que se encuentran los baños, los cuales son comunes a todos los alumnos pero separados por sexos. Habrá 20 duchas, 10 en la zona de chicos y 10 en la de chicas y wc independientes. Además, contará con un vestuario donde se podrán cambiar de ropa.



Anexo a estas cabañas se encuentra el edificio central, dividido en dos plantas. En la planta inferior se sitúa el comedor, muy amplio, donde los alumnos desayunan, comen y cenan. Cuenta con 5 mesas alargadas y sillas para cada alumno y profesor. La cocina está formada por un horno, varios microondas, frigorífico y congelador, vitrocerámica, fregaderos, cubos de basura... Se encuentra conectada con el comedor, lo que supone una mayor facilidad tanto para los cocineros como para los monitores a la hora de servir comidas. La cocina también cuenta con una pequeña despensa donde se almacena comida no perecedera.



En esta planta inferior también se encuentra la sala de juegos, en la que hay una mesa de ping-pong y un futbolín. También cuenta con mesas y sillas en donde los niños pueden pasar los ratos libres. En las estanterías hay libros o juegos de mesa. Además de este mobiliario, también hay un proyector y unos sofás.



En esta planta inferior del edificio, también se sitúa la oficina, desde donde se dirige la empresa. Esta oficina cuenta con un ordenador y sus accesorios, un gran escritorio con el teléfono de empresa, una impresora, una máquina trituradora y diferente material escolar. En la pared se encuentra una corchera, y es ahí donde se pone la información relativa al campamento para que pueda ser vista por todos los trabajadores.

En la planta superior del edificio están las habitaciones de los monitores. Hay 3 habitaciones con 4 camas cada una de ellas y 3 baños dentro de cada habitación. También hay diferentes armarios y mesitas en las habitaciones.

Este edificio principal tienen cuadros, plantas, fotografías, etc., en forma de decoración.

El campamento tiene en el exterior un gran patio donde los alumnos realizan las actividades de clase y juegan en sus ratos libres.

Tendremos como máximo 40 alumnos en el campamento, divididos en 5 grupos de 8 alumnos en función del nivel de español que tengan y, si puede ser, por edades.

Esta división se realizará cuando los alumnos tengan “clase”, ya que será ahí cuando más aprendan el idioma. Sin embargo, en las actividades y excursiones estarán todos juntos.

Las clases consistirán en juegos para aprender el idioma. Cada día de la semana tenemos un tema de trabajo distinto, de esta forma conseguiremos enfocarnos más en algo específico. Algunos de los temas que trabajaremos serán: family and friends, sports, travel and holidays, leisure.

Además de estos juegos, durante el horario de clase también se verán películas y vídeos en español.

Durante las actividades de surf, kayak o vela los alumnos estarán divididos en dos grupos, de esta forma los monitores podrán enseñarles mejor la actividad y podrán estar pendientes de todos. En estas actividades trabajarán conjuntamente tanto los monitores internos, que son los que están las 24 horas del día con los alumnos, como los monitores externos. Estos monitores son lo que son expertos en las actividades y serán los que más enseñen a los alumnos.

Las excursiones que se realizarán serán dentro de la comunidad de Cantabria, algunas de ellas serán al Parque Natural de Cabárceno o también se podrá dar un paseo en barco por la bahía de Santander. Nuestros monitores internos, harán las explicaciones de estos lugares en español. Además, en este apartado incluimos las actividades que realizaremos fuera de nuestro campamento, que pueden variar en función de la semana. Algunas de ellas pueden ser: paseos a caballo, parque de tirolinas, rocódromo, etc.

En las horas del desayuno, comida y cena, los monitores comerán con los alumnos. De esta manera conseguiremos que, además de controlarlos y estar disponibles para ellos para cualquier duda, los alumnos puedan seguir hablando español.

HORARIO	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
8:30 - 9:00	desayuno	desayuno	desayuno	desayuno	desayuno	desayuno	desayuno
9:00 - 10:00	Clase	Clase	Clase	Clase	Clase	Clase	Excursión
10:00 – 13:00	Surf	Surf	Kayak	Kayak	Vela	Vela	Excursión
13:00 – 14:00	Comida	Comida	Comida	Comida	Comida	Comida	Comida
14:00 – 15:30	Tiempo libre	Tiempo libre	Tiempo libre	Tiempo libre	Tiempo libre	Tiempo libre	Excursión
15:30 – 18:30	Surf	Surf	Excursión	Excursión	Vela	Vela	Excursión
18:30 – 19:30	Ducha / Merienda	Ducha / Merienda	Excursión	Excursión	Ducha / Merienda	Ducha / Merienda	Excursión
19:30 – 21:00	Clase	Clase	Ducha	Ducha	Clase	Clase	Ducha
21:00 – 22:00	Cena	Cena	Cena	Cena	Cena	Cena	Cena

## 9.2 PLAN DE PRECIO

El *precio* es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos o servicios. (Kotler, P. y Armnstrong, G., 2004).

A la hora de poner un precio a nuestro servicio debemos tener en cuenta tres factores diversos:

- *El coste del producto*, se calcula a partir de una serie de operaciones económico-financieras, de las cuales se obtiene un precio rentable para la empresa.
- *Los precios de la competencia*, conocerlos nos puede orientar a la hora de poner precio a nuestro servicio.

Los precios de nuestros competidores más directos se sitúan en los 955 euros para la última quincena de julio y la primera de agosto, en el caso de Finca el Mazo en Santoña y en el caso de Bm Surf en Laredo, los precios oscilan desde los 415 euros por semana en el mes de septiembre, hasta los 480 euros por semana en los meses de junio, julio y agosto.

- *La sensibilidad de los compradores*, se tendrá en cuenta el aumento o disminución de la demanda por consecuencia de la variación de los precios.

Teniendo en cuenta estos factores, hemos considerado que los mejores *precios para nuestro campamento serían 955 euros*, la segunda quincena de junio y la primera de septiembre, estando las otras dos quincenas restantes cerrados. Mientras que en los meses de julio y agosto, el *precio aumentaría hasta los 995 euros*, unos 40 euros más.

En estas cantidades de dinero está todo incluido, el régimen de comidas en pensión completa, las clases y actividades y todas las excursiones que se hagan durante la estancia en el campamento.

Figura 9.2.1 Tabla de precios de nuestros servicios

	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Primera quincena (1-15)	X	995€	995€	955€
Segunda quincena (16-30)	955€	995€	995€	X

Fuente: Elaboración propia

### 9.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN

El *objetivo de la distribución* es situar a los productos a disposición del consumidor final, en la cantidad demandada, en el momento en que se necesite y en el punto de venta donde se desee adquirirlo.

Para que las empresas hagan llegar los productos y servicios a los clientes pueden recurrir a diferentes y variados intermediarios. Cada intermediario constituye un nivel del canal. Desde la perspectiva del fabricante cuantos más niveles existan, menor es el control sobre la distribución. Existen tres tipos de canales: canal directo, indirecto corto e indirecto largo.

En nuestro caso, Aprende español en el mar, utiliza un *canal directo* puesto que no existen intermediarios entre el productor y el consumidor final. Las quincenas de asistencia al campamento que ofrecemos se venden directamente desde nuestra página web o a través de nuestros comerciales que se desplazan al exterior.

Algunas de las ventajas de este tipo de distribución pueden ser:

- Ahorro en costes de distribución e intermediarios
- Relación más personal y continua con el cliente
- Control total del servicio y su imagen.

### 9.4 PLAN DE COMUNICACIÓN

La *comunicación* es la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren. (Kotler, P. y Armnstrong, G., 2004).

Otra de las definiciones que encontramos es que la promoción es el conjunto de técnicas integradas en el plan anual de marketing para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes estímulos y de acciones limitadas en el tiempo y en el espacio, orientadas a públicos determinados. (Bonta F. y Farber M., 2003)

Algunas de las estrategias de comunicación son:

- *Estrategia para impulsar*, en la que se incentiva a los vendedores del servicio para promoverlo de la mejor manera. Esta estrategia la llevamos a cabo a través de nuestros comerciales, a los que cuales se les motiva para hacer su trabajo de la mejor manera posible.
- *Estrategia para crear demanda*, en la que demostramos a nuestros clientes que nuestro servicio es mejor que el de la competencia.

Además, podemos considerar 4 herramientas de comunicación que entre todas forman lo que se denomina como mix de comunicación. Éstas son:

- Publicidad
- Marketing directo
- Relaciones públicas

- Fuerza de ventas

#### **9.4.1 Publicidad**

La empresa carece de notoriedad de marca ya que es de nueva creación, por lo que la campaña publicitaria tendrá como principal objetivo darnos a conocer entre los clientes y que éstos perciban la calidad, la satisfacción y el beneficio que les aportará nuestro servicio.

Principalmente, la publicidad de nuestra empresa se encontrará en internet, haremos un gran uso de las redes sociales. Sin embargo, debido a que no es todavía conocida entre nuestros posibles clientes, la mayor publicidad se dará en los eventos realizados en los colegios extranjeros. Esta publicidad será a través de diferentes formatos, como vídeos, audios o imágenes.

En los vídeos aparecerán nuestras instalaciones, el material para realizar las actividades y nuestro equipo de profesionales. Todo esto se combinará con vídeos de las playas donde realizaremos las actividades acuáticas, además de los lugares donde realizaremos excursiones y paisajes de Cantabria.

#### **9.4.2 Marketing directo**

En esta herramienta es donde tiene lugar la comunicación directa entre la empresa y el consumidor. Aprende español en el mar hace uso de ella a través de la página web y del teléfono de contacto del que dispone. Nuestros clientes podrán mandarnos cualquiera sugerencia a través de nuestra web, y al finalizar la estancia de los niños, podrán realizar un breve cuestionario para dejarnos su opinión acerca de la efectividad del curso, del trato hacia los alumnos, y otras cuestiones diversas. Algunas de estas opiniones serán publicadas, con el objetivo de que otros clientes confíen en nuestro trabajo.

#### **9.4.3 Fuerza de ventas**

Se trata del trabajo de información y persuasión que realizan los profesionales de las ventas. Nuestra empresa cuenta con dos comerciales que se desplazan tanto en territorio nacional, para hablar con academias de idiomas, como a colegios extranjeros, donde tienen reuniones informativas para padres sobre cómo se desarrolla el campamento y en las cuales se pueden adquirir directamente los servicios.

#### **9.4.4 Relaciones públicas**

Para tener más notoriedad en el ámbito de las actividades acuáticas, tenemos en mente la posibilidad de patrocinar ciertos eventos de surf que tienen lugar en Somo, en los meses de verano, ya que atraen a gente internacional de este deporte. De esta

forma, creemos que podemos alcanzar a clientes a los cuales les gusta el surf, dándoles la oportunidad de acudir en los meses de verano a nuestro campamento, en el que aprenderán a surfear, a hacer vela y a moverse en kayak, además de aprender un idioma tan importante como es el español.

## 9.5 PLAN DE PERSONAS

El *capital humano* es una parte importantísima dentro de nuestra empresa. Buscamos que los monitores estén capacitados para tratar con niños y adolescentes, que tengan los conocimientos adecuados para enseñarles el español de la mejor manera posible y, sobretodo, que estén a gusto en su trabajo ya que esto se verá reflejado positivamente.

Todos los trabajadores de la empresa, tienen la misma importancia, de ahí que nuestro organigrama sea principalmente horizontal.

Otro de los aspectos que buscamos es que nuestros comerciales, puesto que son la cara visible del negocio, sean buenos comunicadores y vendedores, que transmitan confianza a los clientes y que sean agradables. Son ellos los que conseguirán una gran parte de nuestros futuros clientes.

## 9.6 PLAN DE EVIDENCIA FÍSICA

Al tratarse de un servicio, algo intangible, lo que ofrecemos, nuestra empresa busca proporcionar algún tipo de evidencia física como pueden ser fotografías, testimonios o estadísticas. De esta forma apoyamos nuestras afirmaciones en torno a la calidad del servicio.

Tanto en nuestras redes sociales como en nuestra página web, se pueden encontrar fotografías de las instalaciones y de las diversas actividades y excursiones que se pueden realizar. Además, en la página web contaremos con testimonios tanto de alumnos que hayan vivido el campamento, como de sus padres.

De esta manera intentamos buscar la confianza de nuestros posibles clientes futuros.

## 9.7 PLAN DE PROCESOS

El *proceso* se refiere al método por el cual los clientes son atendidos. Los clientes además de esperar una cierta calidad en el servicio, quieren que ésta sea igual para todos los clientes. Por eso, en nuestra empresa nos aseguramos que nuestros procesos son de la mejor e igual calidad para todos nuestros clientes ya que de no ser así, podría llevar a que los clientes pensasen que a unos se les da un trato preferencial mientras a otros se les ofrece un servicio menor.

Aunque sí que podemos tratar de forma personal con nuestros clientes, las condiciones de los servicios que se ofrecen son iguales para todos.

## 10. PRESUPUESTO

Este presupuesto está creado para el año 2017, con los posibles gastos e ingresos que va a tener el campamento.

### Presupuesto año 2017

<table border="1"> <tr><td style="text-align: right;">Costo previsto total</td><td style="background-color: #ffffcc; text-align: right;">143.400 €</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">Costo previsto</td></tr> <tr><td colspan="2"><b>Instalaciones</b></td></tr> <tr><td>Hipoteca</td><td>12.000 €</td></tr> <tr><td>Teléfono</td><td>450 €</td></tr> <tr><td>Electricidad</td><td>2.000 €</td></tr> <tr><td>Gas</td><td>1.000 €</td></tr> <tr><td>Agua y alcantarillado</td><td>2.500 €</td></tr> <tr><td>TV por cable</td><td>0 €</td></tr> <tr><td>Basura</td><td>100 €</td></tr> <tr><td>Mantenimiento o reparaciones</td><td>1.000 €</td></tr> <tr><td>Suministros</td><td>0 €</td></tr> <tr><td>Otros</td><td>0 €</td></tr> <tr><td><b>Subtotales</b></td><td style="background-color: #ffffcc; text-align: right;">19.050 €</td></tr> <tr><td colspan="2"><b>Transportes</b></td></tr> <tr><td>Vehículo propio</td><td>5.000 €</td></tr> <tr><td>Gastos de autobús</td><td>2.000 €</td></tr> <tr><td>Seguro</td><td>2.000 €</td></tr> <tr><td>Gasolina</td><td>300 €</td></tr> <tr><td>Mantenimiento</td><td>1.000 €</td></tr> <tr><td>Otros</td><td>2.000 €</td></tr> <tr><td><b>Subtotales</b></td><td style="background-color: #ffffcc; text-align: right;">12.300 €</td></tr> <tr><td colspan="2"><b>Seguro</b></td></tr> <tr><td>Instalaciones</td><td>500 €</td></tr> <tr><td>Trabajadores</td><td>1.500 €</td></tr> <tr><td>Alumnos</td><td>2.500 €</td></tr> <tr><td>Vehículo</td><td>300 €</td></tr> <tr><td><b>Subtotales</b></td><td style="background-color: #ffffcc; text-align: right;">4.800 €</td></tr> <tr><td colspan="2"><b>Proveedores</b></td></tr> <tr><td>Comida</td><td>21.600 €</td></tr> <tr><td>Lavandería</td><td>3.600 €</td></tr> <tr><td>Material oficina</td><td>200 €</td></tr> <tr><td><b>Subtotales</b></td><td style="background-color: #ffffcc; text-align: right;">25.400 €</td></tr> <tr><td colspan="2"><b>Actividades</b></td></tr> <tr><td>Material deportivo</td><td>500 €</td></tr> <tr><td>Material para clase</td><td>250 €</td></tr> <tr><td>Excursiones</td><td>6.000 €</td></tr> <tr><td>Otros</td><td></td></tr> <tr><td><b>Subtotales</b></td><td style="background-color: #ffffcc; text-align: right;">6.750 €</td></tr> <tr><td colspan="2"><b>Sueldos y salarios</b></td></tr> <tr><td>Monitores internos</td><td>22.500 €</td></tr> <tr><td>Monitores no 24h</td><td>9.000 €</td></tr> <tr><td>Cocineros</td><td>5.400 €</td></tr> <tr><td>Limpieza</td><td>5.400 €</td></tr> <tr><td>Comerciales</td><td>12.000 €</td></tr> <tr><td>Director</td><td>4.800 €</td></tr> <tr><td>Otros</td><td>3.000 €</td></tr> <tr><td><b>Subtotales</b></td><td style="background-color: #ffffcc; text-align: right;">62.100 €</td></tr> </table>	Costo previsto total	143.400 €	Costo previsto		<b>Instalaciones</b>		Hipoteca	12.000 €	Teléfono	450 €	Electricidad	2.000 €	Gas	1.000 €	Agua y alcantarillado	2.500 €	TV por cable	0 €	Basura	100 €	Mantenimiento o reparaciones	1.000 €	Suministros	0 €	Otros	0 €	<b>Subtotales</b>	19.050 €	<b>Transportes</b>		Vehículo propio	5.000 €	Gastos de autobús	2.000 €	Seguro	2.000 €	Gasolina	300 €	Mantenimiento	1.000 €	Otros	2.000 €	<b>Subtotales</b>	12.300 €	<b>Seguro</b>		Instalaciones	500 €	Trabajadores	1.500 €	Alumnos	2.500 €	Vehículo	300 €	<b>Subtotales</b>	4.800 €	<b>Proveedores</b>		Comida	21.600 €	Lavandería	3.600 €	Material oficina	200 €	<b>Subtotales</b>	25.400 €	<b>Actividades</b>		Material deportivo	500 €	Material para clase	250 €	Excursiones	6.000 €	Otros		<b>Subtotales</b>	6.750 €	<b>Sueldos y salarios</b>		Monitores internos	22.500 €	Monitores no 24h	9.000 €	Cocineros	5.400 €	Limpieza	5.400 €	Comerciales	12.000 €	Director	4.800 €	Otros	3.000 €	<b>Subtotales</b>	62.100 €	<table border="1"> <tr><td style="text-align: right;">Ingresos anuales previstos</td><td></td></tr> <tr><td>Ingresos (alumnos)</td><td style="text-align: right;">160.235 €</td></tr> <tr><td>Ingresos extra (subvenciones)</td><td style="text-align: right;">5.000 €</td></tr> <tr><td><b>Ingresos anuales totales</b></td><td style="background-color: #ffffcc; text-align: right;"><b>165.235 €</b></td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">Saldo previsto (ingresos previstos menos gastos)</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: right;"><b>21.835 €</b></td></tr> </table>	Ingresos anuales previstos		Ingresos (alumnos)	160.235 €	Ingresos extra (subvenciones)	5.000 €	<b>Ingresos anuales totales</b>	<b>165.235 €</b>	Saldo previsto (ingresos previstos menos gastos)		<b>21.835 €</b>	
Costo previsto total	143.400 €																																																																																																												
Costo previsto																																																																																																													
<b>Instalaciones</b>																																																																																																													
Hipoteca	12.000 €																																																																																																												
Teléfono	450 €																																																																																																												
Electricidad	2.000 €																																																																																																												
Gas	1.000 €																																																																																																												
Agua y alcantarillado	2.500 €																																																																																																												
TV por cable	0 €																																																																																																												
Basura	100 €																																																																																																												
Mantenimiento o reparaciones	1.000 €																																																																																																												
Suministros	0 €																																																																																																												
Otros	0 €																																																																																																												
<b>Subtotales</b>	19.050 €																																																																																																												
<b>Transportes</b>																																																																																																													
Vehículo propio	5.000 €																																																																																																												
Gastos de autobús	2.000 €																																																																																																												
Seguro	2.000 €																																																																																																												
Gasolina	300 €																																																																																																												
Mantenimiento	1.000 €																																																																																																												
Otros	2.000 €																																																																																																												
<b>Subtotales</b>	12.300 €																																																																																																												
<b>Seguro</b>																																																																																																													
Instalaciones	500 €																																																																																																												
Trabajadores	1.500 €																																																																																																												
Alumnos	2.500 €																																																																																																												
Vehículo	300 €																																																																																																												
<b>Subtotales</b>	4.800 €																																																																																																												
<b>Proveedores</b>																																																																																																													
Comida	21.600 €																																																																																																												
Lavandería	3.600 €																																																																																																												
Material oficina	200 €																																																																																																												
<b>Subtotales</b>	25.400 €																																																																																																												
<b>Actividades</b>																																																																																																													
Material deportivo	500 €																																																																																																												
Material para clase	250 €																																																																																																												
Excursiones	6.000 €																																																																																																												
Otros																																																																																																													
<b>Subtotales</b>	6.750 €																																																																																																												
<b>Sueldos y salarios</b>																																																																																																													
Monitores internos	22.500 €																																																																																																												
Monitores no 24h	9.000 €																																																																																																												
Cocineros	5.400 €																																																																																																												
Limpieza	5.400 €																																																																																																												
Comerciales	12.000 €																																																																																																												
Director	4.800 €																																																																																																												
Otros	3.000 €																																																																																																												
<b>Subtotales</b>	62.100 €																																																																																																												
Ingresos anuales previstos																																																																																																													
Ingresos (alumnos)	160.235 €																																																																																																												
Ingresos extra (subvenciones)	5.000 €																																																																																																												
<b>Ingresos anuales totales</b>	<b>165.235 €</b>																																																																																																												
Saldo previsto (ingresos previstos menos gastos)																																																																																																													
<b>21.835 €</b>																																																																																																													

Este presupuesto está basado teniendo en cuenta que el campamento está lleno las 6 quincenas, es decir, 40 niños cada 15 días.

Además, no hemos tenido en cuenta el gasto en las instalaciones ni en los materiales para llegar a cabo las actividades. En el presupuesto solamente tomamos los posibles gastos en mejores de los mismos.

## 11. EJECUCIÓN Y CONTROL

Una vez desarrollado el plan de marketing es necesario crear un *mecanismo de control* que nos permita ver los posibles errores o desviaciones que pueden surgir en el plan y, de esta manera, podremos establecer los medios oportunos para evitarlos.

Para saber si las propuestas que hemos realizado tienen éxito o no, debemos llevar a cabo un cronograma.

Aprende español en el mar comienza su andadura en el mes de febrero, donde los comerciales empezarán a trabajar, siendo el mes de junio del año 2017 el primero en el que tendrá lugar el campamento. Sin embargo, hay muchos meses de trabajo detrás.

Figura 10.1 Cronograma de Aprende español en el mar

	May 2016	Jun 2016	Jul 2016	Ago 2016	Sep 2016	Oct 2016	Nov 2016	Dic 2016	Ene 2017	Feb 2017	Mar 2017
<b>PREVIO</b>											
Investigación de mercados											
Planificación estratégica											
Diseño de la empresa											
Registro de la empresa											
Constitución de la empresa											
Inicio de la actividad											
<b>SERVICIO</b>											
Planificación del campamento											
Acuerdos empresas colaboradoras											
Contratación proveedores											
Investigación competencia											
<b>PRECIO</b>											
Planificación de precios											
Decisiones de precio											
Aplicación de tarifa											
<b>DISTRIBUCIÓN</b>											
Canal directo											
<b>COMUNICACIÓN</b>											
Planificación											
Creación página web											
Creación redes sociales											
Selección comerciales											
Formación comerciales											

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el oportuno control, la empresa tendrá en cuenta diferentes aspectos:

- Control de los objetivos, éstos han sido previamente establecidos. Estos objetivos los comprobaremos de forma anual, ya que son pocos los meses que el campamento está abierto. Por lo tanto, en el mes de enero se llevará a cabo esta acción, de esta manera, si no se cumplen los objetivos, se pueden cambiar para el siguiente año, antes de que los comerciales vuelvan a hacer su trabajo.
- A través de unos indicadores que nos proporcionan las opiniones de nuestros clientes. Se llevará a cabo a través de encuestas de satisfacción que realizarán al finalizar la estancia tanto los alumnos como sus padres. Otro de los indicadores es comprobar la fidelidad de nuestros clientes.
- A través de unos indicadores de rendimiento de las acciones en internet. Llevaremos un control de las visitas de nuestra página web, los comentarios en las redes sociales, la procedencia de nuestro tráfico web, etc.
- Cuota de mercado. Otra de las medidas de control es saber que cuota de mercado tenemos. Como todas las empresas, buscamos siempre tener la mayor cuota posible.

## 12. CONCLUSIÓN

El plan de marketing realizado anteriormente, propone *el lanzamiento de una nueva empresa*, Aprende español en el mar. El objetivo de este plan era, en primer lugar, dar una breve descripción de la empresa, su misión y visión y los valores de la misma. En segundo lugar se realiza un análisis de la situación económica, política, social y tecnológica de la empresa y del entorno en el que se mueve, de esta forma, conocemos en qué situación va a desarrollarse nuestra empresa. El crecimiento económico que estamos viviendo, tanto dentro de España como fuera, hace que nuestro campamento se vea positivamente beneficiado de ello.

Después de analizar los recursos y capacidades que dispone y la organización empresarial con la que cuenta, nos damos cuenta que tenemos materiales suficientes para empezar con nuestro negocio. Si en el futuro vemos que podemos crecer aún más, será cuando se realicen nuevas inversiones en materiales o maquinarias.

También se ha llevado a cabo un análisis DAFO, el cual nos indica que la empresa tiene muchas posibilidades de crecer en un futuro cercano, debido a las oportunidades y fortalezas que posee. Como todo, siempre habrá que trabajar para mejorar las debilidades o amenazas que se nos presentan.

Para lograr este crecimiento es necesario seguir unas directrices, serán los diferentes objetivos marcados a cumplir.

Estos objetivos se pueden cumplir gracias a que existe la oferta de un servicio, con diversas características que le hacen especial. Estas características pueden ser su precio, la forma en la que se vende y se publicita o el personal que hace que éste servicio pueda ser ofertado, entre otras.

Para controlar que nuestra empresa alcance el crecimiento que quiere, trabajamos también con unos mecanismos de control que nos proporcionan información suficiente para determinar si cambiar las estrategias o no.

Teniendo en cuenta la necesidad de hoy en día de saber hablar diversos idiomas y de realizar deporte, sobre todo en jóvenes, tenemos el pensamiento de que la empresa puede ser muy rentable, sin olvidarnos de dar siempre la máxima calidad de enseñanza a nuestros alumnos.

Esperamos que con trabajo y esfuerzo, nos convirtamos en un corto período de tiempo en un campamento de referencia a nivel nacional en la enseñanza del español.

### **13. BIBLIOGRAFÍA**

- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., CÁMARA, D. Y CRUZ, I. (2004), Marketing, 10<sup>a</sup> edición, Editorial Pearson Prentice Hall.
- FLEITMAN, J. (2000), Negocios exitosos, McGraw-Hill Interamericana. México
- BONTA, P. Y FARBER, M. (2003), 199 preguntas sobre Marketing y Publicidad, Editorial Norma.
- AGUEDA, E. y Otros (2008), Principios de Marketing, 2<sup>a</sup> edición, España.
- MUNUERA, J. L Y RODRÍGUEZ, A. I. (2007), Estrategias de Marketing, Esic editorial, España.

### **14. WEBGRAFÍA**

<http://concepto.de/mision-y-vision/>

<http://empresayeconomia.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

<http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

<http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

<http://www.entuayuda.com/plastilina/downloads/cantabrialey42010juventud.pdf>

<http://www.entuayuda.com/plastilina/downloads/decreto2686campamentoscantabria.pdf>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html#notas>

<http://www.expansion.com/economia/2016/03/25/56e16ed922601d9c238b457e.html>

<http://www.donquijote.org/es/why-study-spanish-abroad>

<http://www.guiainfantil.com/servicios/Deportes/beneficios.htm>

<https://solocampamentos.com/categorias/cantabria?page=2>

<https://aprendeconomia.com/2010/11/09/3-los-objetivos-de-la-empresa/>

<http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

<http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

<http://www.marketingsgm.es/marketing-mix-servicios-las-7-ps/>

<http://fincaelmazo.es/campamento-de-verano-kitesurf-en-cantabria/>

<http://www.bmsurf.com/campamentos-de-surf/campamentos-de-surf-menores>