



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Plan de Marketing y Plan de Comunicación de la empresa  
Turrões Merche

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Cantó Carvajal, Mauro

Tutor/a: Mengual Recuerda, Ana

Cotutor/a: Juárez Varón, David

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023



## Resumen

Este trabajo de fin de grado consistirá en un Plan de Marketing y Comunicación para la empresa de turrone y dulces "Turrone Merche".

Turrone Merche es una Pyme que se sitúa en la Jijona, dedicada a la fabricación de turrone premium con unos altos estándares de calidad.

Con la realización de este proyecto se pretende reorientar la estrategia de marketing, comunicación publicitaria y comunicación persuasiva de esta empresa, buscando proponer estrategias de marketing alternativas a las actuales (como cambios en el tipo de packaging de sus productos...) y un nuevo enfoque en la forma de publicitar y comunicar los mismos.

Para conseguir lo propuesto anteriormente, se va a realizar un análisis previo del entorno y su sector, mediante un Plan Estratégico. Seguidamente se llevará a cabo un Plan de Marketing en el que se definirán los objetivos de marketing a conseguir en el periodo de tiempo que se determine, así como los programas y medios de acción que se necesiten para su consecución. Con la definición de objetivos y estrategias se podrá definir el Marketing mix para continuar con el desarrollo de un Plan de comunicación que facilite el conocimiento, posicionamiento y venta de los productos. Para finalizar se desarrollarán los planes de acción y presupuestos adecuados al proyecto.

---

## Summary

This end-of-degree project will consist of a Marketing and Communication Plan for the nougat and sweets company "Turrone Merche".

Nougat Merche is an SME located in La Jijona, dedicated to the manufacture of premium nougat with high quality standards.

With the realization of this project it is intended to reorient the marketing strategy, advertising communication and persuasive communication of this company, seeking to propose alternative marketing strategies to the current ones (such as changes in the type of packaging of its products...) and a new approach in the way of advertising and communicating them.

To achieve what was previously proposed, a prior analysis of the environment and its sector will be carried out, through a Strategic Plan. Next, a Marketing Plan will be carried out in which the marketing objectives to be achieved in the determined period of time will be defined, as well as the programs and means of action that are needed to achieve them. With the definition of objectives and strategies, the Marketing mix can be defined to continue with the development of a Communication Plan that facilitates the knowledge, positioning and sale of the products. Finally, the action plans and budgets appropriate to the project will be developed.



## Resum

Aquest treball de fi de grau consistirà en un Pla de Màrqueting i Comunicació per a l'empresa de torrons i dolços "Turrone Merche".

Torrone Merche es una Pyme que se situa a la Xixona, dedicada a la fabricació de torrons premium amb uns alts estàndards de qualitat.

Amb la realització d'aquest projecte es pretén reorientar l'estratègia de màrqueting, comunicació publicitària i comunicació persuasiva d'aquesta empresa, cercant proposar estratègies de màrqueting alternatives a les actuals (com canvis en el tipus de packaging dels seus productes...) i un nou enfocament en la forma de publicitar i comunicar-los.

Per aconseguir el que hem proposat anteriorment, es realitzarà una anàlisi prèvia de l'entorn i el seu sector, mitjançant un Pla Estratègic. Seguidament es durà a terme un Pla de Màrqueting en què es definiran els objectius de màrqueting a assolir en el període de temps que es determini, així com els programes i mitjans d'acció que es necessiten per aconseguir-los. Amb la definició d'objectius i estratègies es podrà definir el Màrqueting mix per continuar amb el desenvolupament d'un Pla de comunicació que facilita el coneixement, posicionament i venda dels productes. Per finalitzar es desenvoluparan els plans d'acció i pressupostos adequats al projecte.



### **Palabras Clave**

Turrón  
Digitalización  
Marketing  
Comunicación

---

### **Keywords**

Nougat  
Digitization  
Marketing  
Communication

---

### **Paraules Clau**

Torró  
Digitalització  
Marqueting  
Comunicació



## ÍNDICE GENERAL

<b>1.INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
1.1 Historia de Turrone Merche.	8
1.1.1 Descripción de productos.	8
1.2 Objeto.	11
1.3 Motivación	11
1.4 Justificación	12
<b>2.INTRODUCCIÓN AL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO</b>	<b>12</b>
2.1 Análisis de la situación.	13
2.2 Análisis externo.	13
2.2.1. Análisis Macroentorno:	14
2.2.1.1 Análisis Pest	14
2.2.1.2 Perfil estratégico	17
2.2.1.3 Tabla resumen de amenazas y oportunidades	18
2.2.2 Análisis Microentorno:	19
2.2.2.1 Principales grupos estratégicos	19
2.2.2.2 5 Fuerzas de Porter	22
2.2.2.3 Tabla resumen de amenazas y oportunidades	25
2.2.2.4 Tabla Dafo	36
2.3 Análisis interno.	26
2.3.1 Identificación de recursos y capacidades clave	26
2.3.2 Identificación de capacidades clave	28
2.3.3 Valoración de los recursos y las capacidades	31
2.3.3.1 Perfil estratégico de la empresa	31
2.3.3.2 Matriz de fortalezas y debilidades	33
2.3.3.3 Tabla resumen de fortalezas y debilidades	34
2.4 Comportamiento del consumidor.	39
2.4.1 Análisis de los principales factores que influyen en el comportamiento del consumidor.	39
2.5 Segmentación de mercado.	41
2.5.1 Segmentación Geográfica	41
2.5.2 Segmentación Psicográfica y de comportamiento.	43
2.6 Público Objetivo.	43
2.7 Diferenciación.	43
2.8 Estrategias de posicionamiento.	44
2.9 Misión, Visión y Objetivos.	46
2.9.1 Idea de negocio.	46
2.9.2 Misión de Turrone Merche.	46
2.9.3 Visión de Turrone Merche.	46
2.9.4 Objetivos del negocio.	46
2.9.5 Estrategia.	47



<b>3. PLAN DE MARKETING OPERATIVO</b>	<b>48</b>
3.1 Marketing operativo	48
3.2 Producto/servicio	48
3.3 Precio	49
3.3.1 Análisis de los distintos métodos de fijación de precios	49
3.3.2 Análisis de los factores internos y externos que influyen a la hora de determinar el precio.	50
3.3.3 Determinación de la estrategia de fijación de precios de productos nuevos a seguir.	51
3.3.4 Estrategia de fijación de precios dentro de la cartera de productos de Turrone Merche.	51
3.3.5 Estrategia de ajuste de precios a seguir en el lanzamiento del nuevo producto.	52
3.3.6 Decisión final acerca del precio de lanzamiento del nuevo turrón a la piedra 0% azúcares añadidos, fundamentado en torno a los apartados anteriores.	52
3.4 Estrategias de distribución	53
3.4.1 El canal de distribución.	53
3.4.2 Análisis del canal de distribución de Turrone Merche.	53
3.4.3 Decisiones sobre el diseño y la gestión del nuevo canal.	54
3.5 Promoción	55
<b>4. PLAN DE COMUNICACIÓN</b>	<b>56</b>
4.1 Desarrollo de un programa de comunicación integral.	56
4.1.1 Identificación de la audiencia objetivo.	58
4.1.2 Definir los objetivos de comunicación.	59
4.1.3 Diseño del mensaje.	60
4.1.4 Elección de los medios.	61
4.1.5 Seleccionar la fuente del mensaje.	63
4.1.6 Diseñar el sistema de retroalimentación.	63
4.2 Definición del presupuesto y del mix de comunicación.	64
4.2.1 El presupuesto de comunicación.	64
4.2.2 Definición del mix de comunicación y del mix de la estrategia de comunicación.	65
<b>5. PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO</b>	<b>66</b>
5.1 Escenario Probable	67
5.2 Escenario Optimista	68
5.3 Escenario Pesimista	69
5.4 Umbral de rentabilidad o punto muerto.	69
<b>6. ODS</b>	<b>70</b>
6.1 ODS relacionados con este proyecto	72
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>75</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>77</b>



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1:</b> Turrón a la piedra de Turrónes Merche	9
<b>Ilustración 2:</b> Turrón de chocolate puro con almendras	9
<b>Ilustración 3:</b> Turrón para untar Merche	10
<b>Ilustración 4:</b> Turrón de yema tostada Merche	10
<b>Ilustración 5:</b> Lote nº4 de Turrónes Merche	11
<b>Ilustración 6:</b> Tipos de recursos	27
<b>Ilustración 7:</b> Matriz estrategia de posicionamiento	45
<b>Ilustración 8:</b> Imagen nuevo turrón a la piedra 0% azúcares	48
<b>Ilustración 9:</b> Estructura de un canal de distribución	53
<b>Ilustración 10:</b> Canal de distribución de Turrónes Merche	54
<b>Ilustración 11:</b> Estand de Turrónes Merche	56
<b>Ilustración 12:</b> Facebook Turrónes Merche	56
<b>Ilustración 13:</b> Combinación de las herramientas de comunicación	58
<b>Ilustración 14:</b> Etapas plan de comunicación integral	58
<b>Ilustración 15:</b> Proceso de disposición de compra de los consumidores	59
<b>Ilustración 16:</b> Modelo AIDA	60
<b>Ilustración 17:</b> Instagram de Turrónes Merche	62
<b>Ilustración 18:</b> Instagram de Turrónes Merche	62
<b>Ilustración 19:</b> Apariencia búsqueda Turrónes Merche Google	63
<b>Ilustración 20:</b> Estrategia Pull	65
<b>Ilustración 21:</b> Ranking países más pobres del mundo	70
<b>Ilustración 22:</b> Países con conflictos armados en 2023	71
<b>Ilustración 23:</b> Objetivos de desarrollo sostenible	71
<b>Ilustración 24:</b> ODS N°3 "Salud y bienestar"	72
<b>Ilustración 25:</b> ODS N°8 "Trabajo decente y crecimiento económico"	73
<b>Ilustración 26:</b> ODS N°12 "Producción y consumo responsables"	73



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Variación anual PIB España	15
<b>Gráfico 2:</b> Evolución mensual paro registrado en España	15
<b>Gráfico 3:</b> Nacimientos anuales España entre 1975-2021	16
<b>Gráfico 4:</b> Perfil estratégico del entorno	18
<b>Gráfico 5:</b> Principales grupos estratégico	21
<b>Gráfico 6:</b> Matriz de fortalezas y debilidades	33
<b>Gráfico 7:</b> Estadísticas del padrón continuo	41

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Tabla resumen amenazas y oportunidades PEST	19
<b>Tabla 2:</b> Tabla resumen amenazas y oportunidades PORTER	26
<b>Tabla 3:</b> Tabla de capacidades clave	30
<b>Tabla 4:</b> Perfil estratégico por áreas funcionales	32
<b>Tabla 5:</b> Tabla resumen debilidades y fortalezas	36
<b>Tabla 6:</b> Tabla DAFO	39
<b>Tabla 7:</b> PIB bruto por habitante año 2021	42
<b>Tabla 8:</b> Presupuesto de comunicación Turrón Merche	64
<b>Tabla 9:</b> Plan de Acción lanzamiento del nuevo turrón	67
<b>Tabla 10:</b> Escenario probable ventas	68
<b>Tabla 11:</b> Escenario optimista ventas	68
<b>Tabla 12:</b> Escenario pesimista ventas	69





## 1.INTRODUCCIÓN

### 1.1 Historia de Turróns Merche.

Turróns Merche es una empresa familiar ubicada en la Comunidad Valenciana, en concreto en Jijona, provincia de Alicante. Esta empresa tiene carácter familiar y se caracteriza por la elaboración artesanal y de manera manual de todos sus productos.

Uno de sus principales puntos fuertes es la selección de materias primas de altísima calidad para cada uno de sus productos.

En la actualidad, cuenta con alrededor de 6 empleados y ofrece una gran variedad de productos de los cuales vamos a ver algunos de ellos a continuación.

**(Turróns Merche, 2023)**

#### 1.1.1 Descripción de productos.

A continuación se van a describir algunos de los productos que ofrece Turróns Merche y se va a ver en el formato que se presentan cada uno de ellos. En el siguiente listado se nombran todos los productos que oferta la marca.

- Turróns clásicos.(A la piedra, Jijona fino, Alicante imperial, Guirlache, Tortas...)
- Turróns de chocolate.(Puro con almendra, Almendras bañadas en chocolate, bombones...)
- Especialidades.(Polvorones, pasteles, figuritas de mazapán..)
- Turróns de obrador.(Mazapán con fruta, de coco, yema tostada...)
- Lotes.(Popular, navidad, Xixona..)

En cuanto a los turróns clásicos, el producto que más éxito tiene por excelencia es el turrón a la piedra, la peculiaridad de este producto es que está elaborado en un molino de piedra y esto hace que su sabor sea único. Se ofrece en tres formatos(coca de piedra 200g, estuche de madera 300g y coca de piedra 400g).



Ilustración 1: Turrón a la piedra de Turrónes Merche// Fuente: Turrónesmerche.es  
(Turrónes Merche, 2023)

Si se habla de los turrónes de chocolate, se destaca el turrón de chocolate puro con almendra del cual se destaca la elevada calidad de sus componentes como por ejemplo de la almendra, en este caso de la variedad marcona. Se ofrece en dos formatos (estuche de 300g y estuche de 500g).



Ilustración 2: Turrón de chocolate puro con almendras// Fuente: Turrónesmerche.es  
(Turrónes Merche, 2023)

En lo relativo a las especialidades se destaca el turrón de untar, que destaca por su versatilidad e innovación, ya que está pensado para que acompañe a carnes y pescados. Este producto se oferta en un solo formato: tarrina de 300 g.



Ilustración 3: Turrón para untar Merche// Fuente: Turronesmerche.es

(Turrón Merche, 2023)

Si se habla de los turrónes de obrador, se destaca el turrón de yema tostada que cuenta con la peculiaridad de que está recubierto con una ligera capa de azúcar tostada. Se ofrece en dos formatos: estuche de 300g y estuche de 500g.



Ilustración 4: Turrón de yema tostada Merche// Fuente: Turronesmerche.es

(Turrón Merche, 2023)

Por último se encuentran los lotes, de todos ellas se destaca el lote nº4, que está compuesto por una representación de prácticamente todos los productos que oferta Turrón Merche, entre los que destacan: turrón a la piedra, turrón Alicante imperial, almendras imperiales, guirlache especial...



Ilustración 5: Lote nº4 de Turróns Merche// Fuente: Turrónsmerche.es  
(Turróns Merche, 2023)

## 1.2 Objeto.

El objeto por el que se ha decidido realizar este trabajo de final de grado no es otro que el de aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de los cuatro años de grado y analizando las necesidades del mercado lanzar un nuevo producto en una empresa ya existente como es el caso de Turróns Merche.

Para poder llevar a cabo el lanzamiento de este nuevo producto se realizará un plan de marketing en el que entre otros se va a analizar la situación en la que se encuentra la empresa y el sector, como se comportan los consumidores, como se va a diferenciar de la competencia, que estrategia de posicionamiento seguir, como segmentar el mercado o cuales son la misión la visión y los objetivos que tiene Turróns Merche.

Una vez realizado el plan de marketing, también se realizará un plan de comunicación del que va a depender en gran medida que tenga éxito o no el lanzamiento del nuevo producto, en este plan de comunicación se decidirán aspectos muy importantes como quien va a ser el encargado de transmitir el mensaje por ejemplo.

## 1.3 Motivación

La motivación que más ha influido para la realización de este trabajo es la de aplicar no solo los conocimientos adquiridos en las asignaturas del grado, si no también aplicar las competencias transversales adquiridas como pueden ser la creatividad, el pensamiento crítico...

Para desarrollar este trabajo se ha decidido lanzar una nueva línea de productos es una empresa ya existente(Turróns Merche). Esta empresa se dedica como ya se ha explicado con anterioridad a la fabricación artesanal y a mano de turróns y otros dulces.



Estas pequeñas empresas deben de ser un ejemplo ya que con unos recursos muy limitados tanto materiales como humanos son capaces de fabricar productos de una calidad insuperable y con un gran prestigio dentro del sector.

En los últimos años, aunque la globalización golpea con dureza y cada vez desaparecen más pymes, la gente busca calidad y no le importa pagar de más si el producto es realmente bueno, esto es lo que ocurre con Turrónes Merche, que pese a ser una pyme es una empresa con una gran reputación.

#### **1.4 Justificación**

Como ya se ha comentado en el apartado anterior la globalización está provocando que aumente el número de grandes empresas y una disminución de las pymes, pero esto tiene un coste bastante desagradable, la pérdida de lo tradicional. Por eso, se ha elegido a esta empresa para hacer frente a dos fenómenos que están muy presentes en nuestro día a día, el primero no es otro que la globalización como ya se ha comentado, pero otra de las grandes preocupaciones de la población es su salud. Por lo que con el lanzamiento del nuevo turrón a la piedra 0% azúcares añadidos se consigue mantener la esencia de lo tradicional adaptándose a las demandas y necesidades cambiantes de la población como es en este caso la preocupación por su salud.

## **2.INTRODUCCIÓN AL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO**

Turrónes Merche es una empresa familiar española que se encuentra situada en la localidad de Jijona en la comunidad valenciana, en concreto en la provincia de Alicante. Actualmente, se puede considerar una pyme del sector turrónero que está en constante crecimiento y evolución. El producto que ofrece es el turrón, pero no un turrón simple, sino turrónes artesanos de distintas variedades y caracterizados por su producción tradicional y de calidad.

La empresa nos ha contratado para. Un plan de marketing es una guía escrita a través de la cual se definen qué objetivos de marketing se quieren conseguir en un período de tiempo definido previamente y los recursos que serán necesarios para este fin, todo ellos de una manera sistemática y estructurada. Este plan parte de la unidad de negocio, la dimensión del producto y la dimensión del mercado, contribuye a la planificación estratégica para las oportunidades concretas que se presenten en el ámbito del marketing.

La realización del plan de marketing viene ligada a tomar decisiones acerca de las estrategias de las cuales dispone la empresa, estas son las que poco a poco prestarán ayuda a la empresa para que alcance los objetivos deseados.

Para desarrollar este plan de marketing, se va a dividir en dos el plan. Por una parte, se realizará el plan de marketing estratégico y por otra parte el plan de marketing operativo.



En primer lugar, desde el punto de vista estratégico, se va a analizar la situación en la que se encuentra actualmente la empresa, tanto desde el punto de vista interno como el punto de vista externo. Más tarde se estudiará el comportamiento del consumidor, se realizará una investigación de mercado, se realizará la segmentación y el posicionamiento.

También, se definirá la misión, la visión, los valores, los objetivos de la empresa. Más tarde se elaborarán las estrategias y las acciones a seguir. Por último se realizará una propuesta de plan de marketing estratégico a 3 años vista.

Más tarde, se comparará la situación en la que se encuentra Turrone Merche en el mercado respecto a la de sus competidores, como consecuencia de esta comparación se seleccionará la estrategia de posicionamiento que está llevando a cabo la empresa.

Seguidamente, se realizará un estudio para ver de qué manera está utilizando Turrone Merche el marketing mix, compuesto por las 4 líneas del marketing (producto, precio, comunicación y distribución).

Para concluir, después de haber supervisado con sumo cuidado cada una de las etapas anteriores se realizarán los planes de acción del producto, con el cual se pretende conseguir el tan ansiado objetivo, se realizará también un estudio de el coste que tendría el lanzamiento del producto al mercado y en función de los resultados se reservará una parte del presupuesto para este fin.

## **2.1 Análisis de la situación.**

Para ponernos en contexto y analizar la situación en la que se encuentra la empresa se van a utilizar una serie de análisis y herramientas tales como: Análisis externo, análisis interno, matriz DAFO y el correspondiente CAME.

## **2.2 Análisis externo.**

La realización de este análisis se fundamenta en torno a dos dimensiones, el análisis del Macroentorno y el análisis del Microentorno.

En primer lugar, el Macroentorno hace referencia a los factores o eventos en los cuales la empresa es mera espectadora y no puede hacer nada para cambiar su transcurso. Para un correcto estudio del mismo se va a realizar un análisis PEST.

En segundo lugar, el Microentorno hace referencia a factores o eventos sobre los cuales la empresa puede tener cierta influencia pero no tiene la capacidad suficiente como para actuar sobre ellos. Para el correcto estudio del mismo se va a utilizar la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.



## **2.2.1. Análisis Macroentorno:**

Para analizar el Macroentorno se va a realizar un análisis PEST que consiste en estudiar las variables Político-Legal, económicas, socioculturales y tecnológicas que influyen de una forma u otra a Turróns Merche. Esta influencia se evaluará o como positiva(oportunidad) o como negativa(amenaza).

### **2.2.1.1 Análisis Pest**

A continuación se detalla el análisis PEST:

#### -Dimensión político-legal

- Situación muy difícil a nivel global debido al conflicto bélico entre Rusia y Ucrania lo que ha provocado un encarecimiento del precio de la energía, de las materias primas, de los combustibles, subida de los tipos de interés... En definitiva todos estos fenómenos que hemos mencionado anteriormente han sido causantes de la inflación e inestabilidad que sufre hoy en día España y gran parte de Europa. Por lo tanto, esto es una grave **amenaza** ya que los consumidores tienen menos poder adquisitivo y por lo tanto destinarán su dinero a alimentos básicos o en el caso de que lo destinen a Turróns irán al de menos precio.
- La subida del salario mínimo interprofesional (SMI) que para este 2023 se ha fijado en 1080 euros divididos en 14 pagas es una **oportunidad** ya que aumenta aunque sea de manera contenida el poder adquisitivo de las familias y por lo tanto aumentan los clientes potenciales.  
**(El País, 2023)**
- La inestabilidad política que reina en España y que se agudizó con la llegada de la pandemia COVID-19, ya no solo entre gobierno y oposición, si no también dentro del propio gobierno con continuas diferencias entre socios, lo que provoca un descontento general de los ciudadanos y que no realicen todas las políticas que deberían, esto supone una grave **amenaza** para la empresa ya que a la hora de tramitar nuevas legislaciones que le favorezcan por ejemplo se tardará mucho más tiempo.

#### -Dimensión económica

- El producto interior bruto español(PIB) reflejó en el 2022 un ascenso respecto a 2021, en concreto este ascenso es de entorno al 5,5%, además si nos fijamos en las previsiones que lanzan desde el FMI augura otro incremento del PIB español para 2023 pero algo más contenido(1,2%). No obstante ambos sucesos suponen una **oportunidad** ya que demuestra que la economía española está en constante crecimiento.  
**(El País, 2023)**

A continuación se muestra de manera gráfica las previsiones del FMI:

### Variación anual del PIB de España según las previsiones hechas por el FMI

Para 2021, 2022, 2023 y 2024

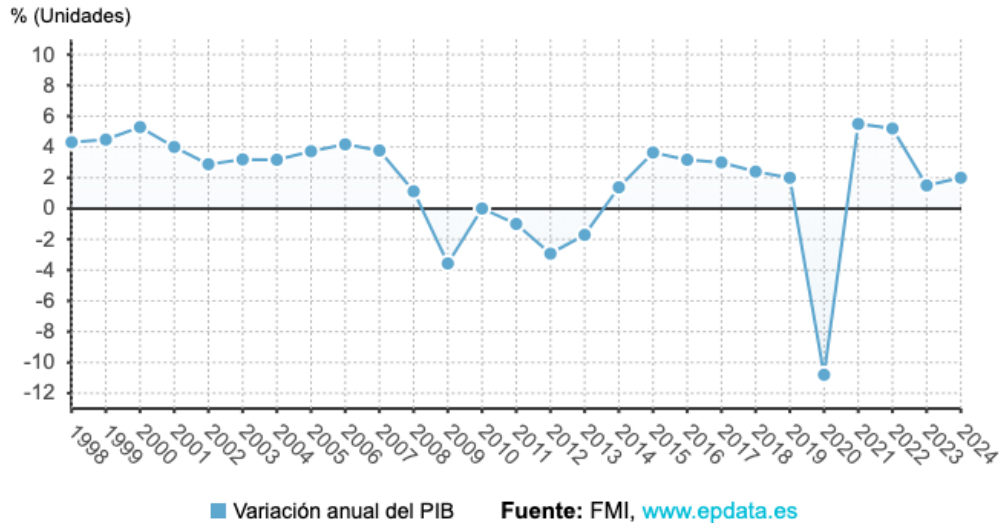


Gráfico 1: Variación anual PIB España // Fuente: Europapress

(Europa Press, 2022)

- En la actualidad parece que la amenaza de crisis económica a nivel mundial y a nivel nacional se disipa y vemos como en España en la actualidad se está produciendo un descenso en el paro registrado, algo que resulta beneficioso ya que cuanto más gente esté trabajando más gente tiene ingresos y más clientes potenciales tienen nuestros productos, por lo tanto, esto representa una **oportunidad** para la empresa.

Evolución mensual del paro registrado en España

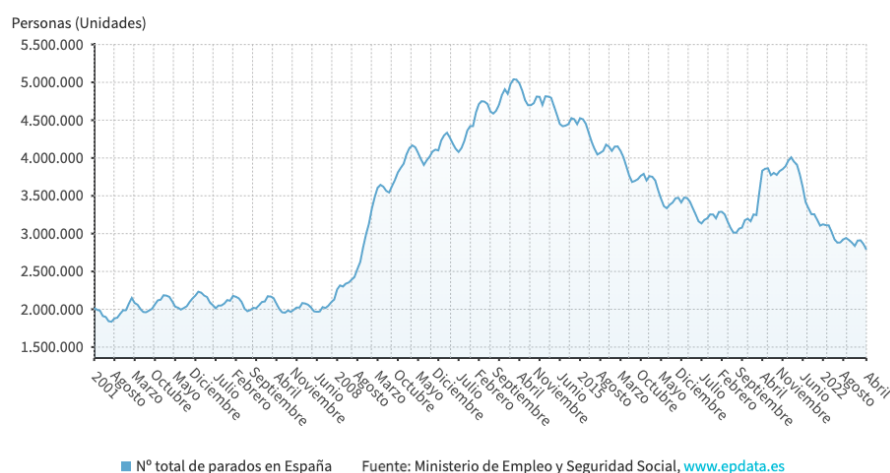


Gráfico 2: Evolución mensual paro registrado en España // Fuente: Epdata.es

(Epdata, 2023)



- La tasa de variación anual del IPC en España para el mes de abril de 2023 ha sido del 4,1%, lo que supone un incremento de un 0,8% respecto a marzo de 2023. Por otra parte, la variación mensual del IPC ha sido del 0,6% lo que provoca que la inflación acumulada a estas alturas de 2023 sea del 1,7%. Esto supone una **amenaza** ya que este aumento de la cesta de la compra supone una pérdida de poder adquisitivo de las familias y por lo tanto va a ser menos probable que destinen su dinero a productos como el que ofrece la empresa.

**(Datosmacro, 2023)**

#### -Dimensión socio-cultural

- Cada vez más gente aboga por una alimentación saludable o vegana, este aumento de concienciación ha tenido lugar sobre todo a partir de la pandemia lo que provoca que la industria turrонера tenga menos clientes potenciales y por lo tanto se puede enfrentar a corto o medio plazo a un estancamiento o descenso de ventas, por lo tanto esto supone una **amenaza**.

**(Segarra, 2023)**

- Como se pudo comprobar en la anterior campaña de navidad la industria turrонера de Jijona es líder en el sector aumentando las ventas año tras año, teniendo un notorio prestigio gracias a la calidad de sus productos y su denominación de origen. Por lo tanto, esto representa una **oportunidad** ya que cada vez más clientes se decantan por estos productos y hacen crecer a la industria.

**(Elperiodic, 2022)**

- El descenso de la natalidad en España es un grave problema al que se enfrenta la industria, ya que eso provoca que cliente que se pierde cliente que va a ser más difícil de recuperar en el futuro. Es decir, a menor número de nacimientos cada vez va a haber un menor número de clientes potenciales, lo que supone una **amenaza**.

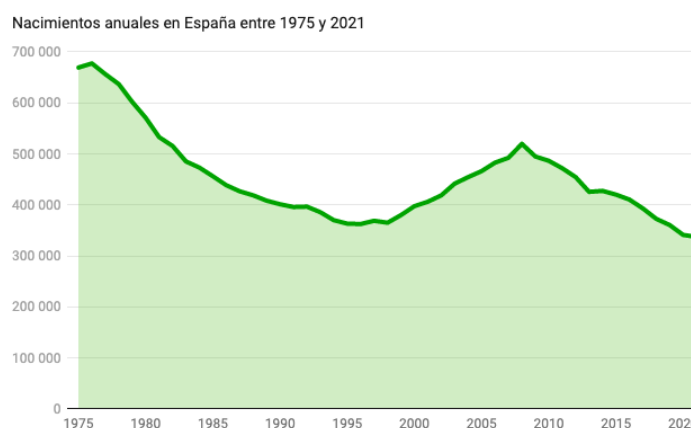


Gráfico: José Ramón Pérez / El Debate • Fuente: INE • Creado con [Datawrapper](#)

Gráfico 3: Nacimientos anuales España entre 1975-2021 // Fuente: Eldebate.com  
**(Andrade & Pérez, 2023)**



- El descenso de la esperanza de vida es una amenaza que se ha producido en 2022, en parte debido a la pandemia, supone una **amenaza** ya que va a provocar un descenso progresivo en el número de clientes de la empresa y por lo tanto menor número de ventas e ingresos para la empresa.  
**(20Minutos, 2022)**

#### -Dimensión tecnológica

- Las redes sociales suponen una gran **oportunidad** ya que es una poderosa herramienta para publicitar los productos que se ofrecen, esta herramienta es totalmente gratuita y si se utiliza bien puede tener un alcance mucho más elevado que el que se tiene con los medios de comunicación tradicionales. Gracias a las redes sociales el proceso de venta también se vuelve mucho más fácil ya que el cliente pinchando en un solo enlace ya tiene el producto a su alcance.  
**(Marketingdirecto, 2023)**
- La robotización de los procesos de producción es un hecho en la industria alimentaria, estos robots son muy costosos pero presentan unas grandes ventajas para las empresas que los usan ya que son capaces de trabajar en cualquier tipo de condiciones y con el máximo rigor y seguridad alimentaria, lo que supone una **oportunidad** para la empresa, ya que gracias a esto puede perfeccionar en gran manera su proceso de producción.  
**(Itlfinance, 2023)**
- La introducción del BIG DATA en la industria permitirá la gestión de un número muy elevado de información en la empresa, algo que es muy beneficioso ya que entre otras cosas el BIG DATA puede ayudar a la empresa a conocer en qué situación se encuentra en ese momento el mercado, que es lo que está demandando el consumidor en cada momento... Esto supone una **oportunidad** para la empresa ya que puede ayudar a darle un “empujón al negocio”, maximizar beneficios y minimizar costes entre otros.  
**(San Segundo, 2022)**
- La inversión en nuevas tecnologías en el sector alimentario a través de los distintos paquetes de ayudas y subvenciones públicas, suponen una **oportunidad** ya que pueden ayudar de manera determinante a optimizar procesos y costes en las industrias.

#### **2.2.1.2 Perfil estratégico**

En la siguiente tabla en forma de plantilla se muestran las amenazas y oportunidades derivadas del análisis PEST realizado con anterioridad y cual es el grado en el que realmente afecta a la empresa. El grado en el que afecta cada amenaza o oportunidad a la empresa se mide en una escala de 5 valores (Muy negativo, Negativo, Indiferente, Positivo o Muy positivo).

*Plantilla Anàlisis del Macroentorn - Perfil estratègic del entorn*

Dimensiones	Aspectos considerados	MN	N	I	P	MP
Político-legal	Inflación y subidas de precios y tipos de interés.	X				
	Subida del SMI.				X	
	Inestabilidad Política		X			
Económica	Incremento del IPC.		X			
	Subida del PIB.				X	
	Descenso en el paro registrado.				X	
Socio-cultural	Incremento en la cultura de la alimentación saludable.		X			
	Descenso de la natalidad.		X			
	Prestigio de la industria turroneira de Jijona.					X
	Descenso de la esperanza de vida.		X			
Tecnológica	Publicidad a través de las redes sociales.				X	
	Robotización de los procesos de producción.				X	
	Introducción del BIG DATA en la industria.				X	
	Subvenciones y ayudas para la inversión en nuevas tecnologías.				X	

Gráfico 4: Perfil estratègic del entorn// Fuente: Elaboración propia

### 2.2.1.3 Tabla resumen de amenazas y oportunidades

Con la realización de esta tabla se van a plasmar todas las amenazas y oportunidades que se han obtenido analizando todas las dimensiones que integran el análisis PEST.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Político-Legal	Inflación	Subida del SMI.
	Inestabilidad política	
Económico	Incremento del IPC.	Subida del PIB.
		Descenso en el paro registrado.
Socio-cultural	Incremento de la cultura de la alimentación saludable.	Prestigio de la industria turroneira de Jijona.
	Descenso de la natalidad.	
	Descenso de la esperanza	

	de vida.	
<b>Tecnológico</b>		Publicidad a través de las redes sociales.
		Robotización de los procesos de producción.
		Introducción del BIG DATA en la industria.
		Subvenciones y ayudas para la inversión en nuevas tecnologías.

Tabla 1: Tabla resumen amenazas y oportunidades PEST// Fuente: Elaboración propia

### **2.2.2 Análisis Microentorno:**

Para realizar el análisis del Microentorno se va a realizar el análisis de los principales grupos estratégicos. Seguidamente, se realizará un análisis PEST, esta herramienta es fundamental y nos ayuda a analizar de forma exhaustiva la competencia de la empresa. Mediante el uso de esta herramienta se hace hincapié en el análisis de los clientes, de los proveedores, de los competidores actuales, de los competidores potenciales y de los productos sustitutivos o sustitutos. Gracias a esta herramienta se puede determinar en qué posición se encuentra la empresa en el mercado y cómo de fuerte es la competencia que hay en el mismo.

#### **2.2.2.1 Principales grupos estratégicos**

A continuación se van a exponer los principales grupos estratégicos. Cuando se habla de grupos estratégicos se hace referencia a una agrupación de empresas que pertenecen al mismo sector y cuyas estrategias son muy parecidas o semejantes. En la siguiente lista se van a enumerar algunas de las empresas turroneiras que se considera que pueden pertenecer al mismo grupo estratégico que Turrónes Merche.

Primitivo Rovira e hijos → Es una empresa del sector turroneiro que se encuentra ubicada en la provincia de Alicante, en concreto en Jijona, se dedican a la fábrica tanto de turrónes de todo tipo como de pasteles, siendo su principal sello de identidad la calidad y tradición de sus productos. En la actualidad está al mando de la empresa la 6ª generación de la familia que inició el negocio.

En la actualidad la empresa cuenta con 5 empleados y el precio de una tableta de turrón a la piedra de 300g es de 12,70€(42,33€/Kg).

**(Primitivo Rovira e Hijos, 2023)// (SABI, 2023)**



Turrone Verdú Sirvent→ Es una empresa del sector turroneero que se encuentra ubicada en la provincia de Alicante, en concreto en Jijona, en la actualidad se dedican a la fabricación de todo tipo de turrone, cuyo sello de identidad es el uso de materias primas nacionales y tradicionales como la almendra Marcona. También se dedican a la fabricación de pasteles, dulces e incluso licores y cremas de turrón.

En la actualidad la empresa cuenta con 4 trabajadores y el precio de la tableta de turrón a la piedra de 500g es de 16,50€(33€/Kg).

**(Turrone Verdú Sirvent, 2023)**

Turrone la Colmena→ Es una empresa del sector turroneero que se encuentra ubicada en la provincia de Alicante, en concreto en Jijona, en la actualidad se dedican a la fabricación de turrone artesanos, dulces ecológicos y chocolates entre otros.

En la actualidad la empresa cuenta con 4 trabajadores y el precio de la tableta de turrón a la piedra de 300g es de 10,70€(35,66€/Kg).

**(Turrone la Colmena, 2023)/(SABI, 2023)**

Turrone Picó→ Es una empresa del sector turroneero que se encuentra ubicada en la provincia de Alicante, en concreto en Jijona, en la actualidad se dedica a la fabricación de multitud de turrone y dulces y tiene el reconocimiento de ser una de las empresas más veteranas del sector, también destacar que están presentes en más de 15 países.

Actualmente la empresa cuenta con 53 trabajadores y el precio de la tableta de turrón a la piedra de 250g es de 4,90€(18,80€/Kg).

**(Turrone Picó, 2023)/(SABI, 2023)**

Lopetes Artesanos→ Es una empresa del sector turroneero que se encuentra ubicada en la provincia de Alicante, en concreto en Jijona, en estos momentos se dedica a la fabricación a la fabricación artesana de mazapanes, polvorone, turrone, chocolates y otras especialidades, destacar el uso de técnicas vanguardistas de orientación de mercado para cada cliente.

Actualmente la empresa cuenta con 12 trabajadores y el precio de la tableta de turrón a la piedra de 300g es de 7,70€(26,66€/Kg).

**(Lopetes Artesanos, 2023)/(SABI, 2023)**

Turrone Merche→ Es una empresa del sector turroneero que se encuentra ubicada en la provincia de Alicante, en concreto en Jijona, en la actualidad se dedica a la fabricación de turrone, tortas, bombone y demás elaborados, cabe destacar que cada uno de sus productos los realiza siguiendo su centenaria tradición.

Actualmente la empresa cuenta con alrededor de 7 empleados y el precio de una tableta de turrón a la piedra de 200g es de 6,50€(32,50€/Kg)

**(Turrone Merche, 2023)**



**Antiu Xixona**→Es una empresa del sector turroneo que se encuentra ubicada en la provincia de Alicante, en concreto en Jijona, actualmente se dedica a la fabricación de todo tipo de turroneos y dulces a gran escala, siendo una de las empresas más grandes del sector.

Actualmente cuenta con 230 trabajadores y el precio de una tableta de turrón a la piedra de 250g es de 4,99€(19,96€/Kg).

**(AntiuXixona, 2023)/(SABI, 2023)**

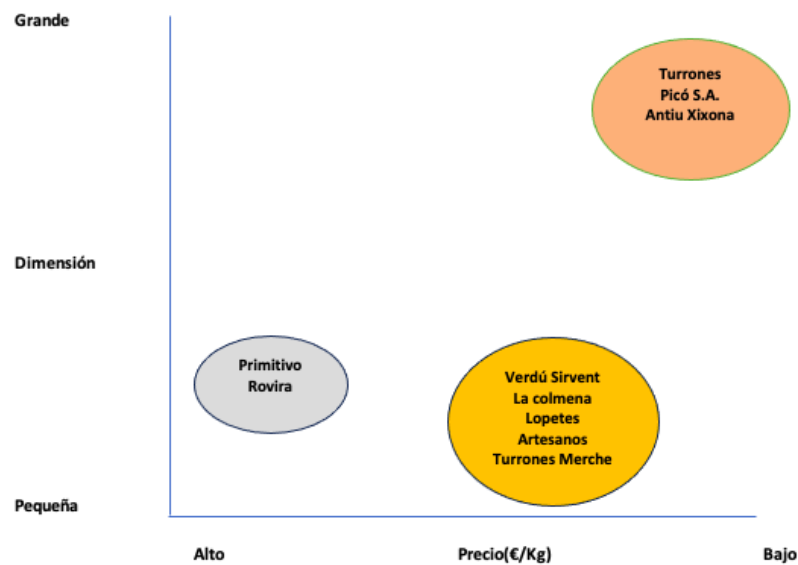


Gráfico 5: Principales grupos estratégico // Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico anterior, se han situado en el gráfico a todas las empresas de la industria turronea que se han descrito anteriormente en función de su tamaño expresado en el número de trabajadores y también en función del precio de sus productos expresado en €/Kg.

En el gráfico anterior se pueden distinguir claramente tres tipos de grupos estratégicos en función del precio del turrón a la piedra y en función del tamaño de la empresa.

En primer lugar, se encuentra un primer grupo estratégico compuesto por Antiu Xixona y Turroneos Picó que son grandes empresas que fabrican a gran escala y por lo tanto el precio de sus productos es el relativamente bajo, pero la calidad entre estos turroneos y la de los demás grupos estratégicos no es comparable.



En segundo lugar, se encuentra el grupo estratégico más numeroso formado por turrone la colmena, lopetes artesanos, turrone verdú sirvent y turrone merche, que son empresas de un tamaño reducido entre 5 y 10 trabajadores de media y que ofrecen productos de altísima calidad con un precio que ronda entre los 30 y los 35€ por kilogramo.

Por último, se encuentra una única empresa que es la que conforma el último grupo estratégico, esta empresa es Primitivo Rovira e hijos y tiene un tamaño similar al del grupo anterior, sin embargo a la calidad de sus productos le añade cierta presencia en los envases que le dan un aire más premium lo que provoca que su precio por kilogramo supere los 40€.

### 2.2.2.2 5 Fuerzas de Porter

#### COMPETIDORES ACTUALES

Dentro de la industria del turrón existe una competencia bastante elevada ya que en la provincia de Alicante y en concreto en Jijona la industria que existe es únicamente turrone, es decir toda la competencia está agrupada en un mismo territorio, algo que dificulta aún más las cosas. Entre los principales competidores se destaca a: Primitivo Rovira e hijos, Turrone Verdú Sirvent, Turrone la Colmena, Turrone Picó, Antiu Xixona y Lopetes artesanos. Todas estas empresas son las que compiten principalmente en cuota de mercado con Turrone Merche, por lo que suponen una **amenaza**.

La gran mayoría de estas empresas ofrecen productos muy similares, su principal diferencia suele radicar en el tipo de materia prima que emplean o en la forma de presentación del producto. Destacar que excepto Turrone Pico y Antiu Xixona todos los competidores anteriores al igual que Turrone Merche compiten ofreciendo productos de una calidad suprema y elaborados de forma totalmente artesanal.

Durante el transcurso de estos últimos meses se ha producido una notable subida de los materias primas, de la electricidad, de los combustibles, de los tipos de interés. Esto ha provocado un encarecimiento de los productos de forma inevitable, ello ligado a la pérdida de poder adquisitivo de las familias supone una grave **amenaza**.

En relación con el crecimiento y evolución de las ventas de Turrone Merche, se vió afectada como es lógico por la crisis sanitaria provocada por el COVID-19. En concreto, se produjo un descenso bastante notable de las ventas debido a que en las fechas navideñas que es cuando más pedidos habían habían multitud de restricciones que impedían las relaciones sociales. En estos momentos, se ha recuperado la plena normalidad y los niveles de ventas de la campaña de navidad 2022 son muy similares o incluso superiores a los niveles pre-pandemia del año 2019, esto se cataloga como una **oportunidad**.

En cuanto a las barreras de salida del sector son bajas ya que los activos que tienen en su poder las empresas pueden reutilizarse para otras actividades del sector de la alimentación o incluso venderse con facilidad, esto se clasifica como una **oportunidad**.



Si se habla de las barreras de entrada del sector son elevadas, ya que ya hay una gran cantidad de empresas en el mismo ofreciendo productos muy similares y concentradas geográficamente, lo que provoca que si no se pretende entrar al mercado con algo muy novedoso, es muy difícil penetrar en él, esto se considera una **oportunidad**.

### COMPETIDORES POTENCIALES

Se entiende por competidores potenciales a aquellas propuestas de negocio que aún no tienen demasiada importancia en el sector en el que están situados no hay que perderlos de vista. Ya que de un momento a otro pueden convertirse en competidores directos debido a que su propuesta de valor haya evolucionado de tal manera que se haya impuesto a las ya existentes.

Se puede destacar como competidores potenciales a las empresas que se dedican a la fabricación de productos alimenticios como galletas, chocolates y demás bollería tanto industrial como más artesana.

Un ejemplo de competidor potencial podría ser Nestlé ya que a parte su variada línea de productos que ofrece ha incorporado recientemente una gama de turrone de chocolate que aún se están dando a conocer, no obstante de obtener el éxito que espera la compañía Nestlé se convertiría de inmediato en un competidor directo, siendo una **amenaza** para la empresa.

**(Nestlé, 2023)**

Por otra parte, Turrone Merche también ofrece a parte de turrone lotes de productos personalizados y otros dulces como pasteles o polvorone, por lo tanto si alguna de las empresas que se dedican a la fabricación de dulces empiezan a realizar algo similar, pasarán directamente a ser competidores directos y a convertirse en una seria **amenaza** para la empresa.

### PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutos son aquellos los cuales provocan que su uso sustituya a otros de características o que cumplan funciones similares. En otras palabras aquellos tipo de negocio diferentes que atraen a diferentes consumidores cubriendo las mismas necesidades que cubría otro producto.

Los productos sustitutos del sector en el que se encuentra Turrone Merche van todos enfocados a cubrir la necesidad de consumir dulce durante cualquier momento del día que tienen los consumidores, pero no a todos los consumidores les va a gustar lo mismo y por lo tanto con el turrón no cubriría sus necesidades.

Un ejemplo de productos sustitutos podrían ser cualquier tipo de batido o zumo ya que cumplen perfectamente la necesidad de tomar dulce e incluso son más baratas que la gran mayoría de turrone, esto último provoca que sea una auténtica **amenaza**.





Otro producto sustitutivo que está muy de moda y puede cubrir esa necesidad de “endulzar” el día a día son los productos fitness como las tortitas o barritas que utilizan otros componentes más saludables como puede ser la estevia, esto supone una gran **amenaza**

ya que cada vez más gente se está concienciando con la vida saludable y por lo tanto adquieren más este tipo de productos.

Por último otro producto sustitutivo muy conocido es la bollería industrial que ofrece una gran variedad de productos que satisfacen la necesidad de los consumidores, como croissants, cocas, magdalenas... Por lo que luchar contra todo ello es muy complicado, siendo una verdadera **amenaza**.

## CLIENTES

En lo relativo al número de clientes de la empresa es bastante elevado. El tipo de perfil del cliente es muy heterogéneo ya que hay clientes de todo tipo de edades y grupos sociales, por lo que lo único que se puede determinar que los clientes que compran estos productos son personas mayores de edad, generalmente mayores de 25 años.

Dicho esto, el poder de negociación que tienen los clientes es muy elevado ya que existen multitud de empresas turroneiras, es más a penas tienen que moverse de unas a otras para encontrarlas y por lo tanto esto les otorga un mayor poder de elección o alternativa a la hora de decidir donde realizar su compra, lo que se puede considerar como una **amenaza**.

La clientela suele tener un elevado grado de fidelidad ya que como bien se ha explicado en otros apartados cada industria tiene su particular sellos de calidad que hace que los productos sean parecidos pero diferentes a la vez. Por lo que los clientes realizan su elección en función de qué producto le guste más y no por un criterio económico ya que todos presentan unos precios más o menos similares, esto supone una **oportunidad**.

Si hablamos de la integración vertical hacia apenas existe, ya que es muy difícil que alguno de los clientes tenga la capacidad sobre todo de sabiduría( recetas) para ponerse a producir turrón artesano y convertirse en un competidor, esto supone una **oportunidad**.

## PROVEEDORES

Este es un sector en el que no existen gran cantidad de proveedores debido a que utilizan materias primas de primera calidad, como es el caso de las almendras.

Por lo tanto, los proveedores tienen un poder de negociación alto, por lo que habrá que cuidar al máximo las relaciones comerciales con ellos para que no se conviertan en un momento dado en un problema, esta dependencia hacia los proveedores hace que sea una **amenaza**.



Los proveedores tienen poca capacidad de integración vertical hacia delante. Ya que aunque sí que es cierto que se encargan de suministrar la materias primas necesarias, no disponen de los conocimientos como para elaborar este tipo de productos, esto supone una **oportunidad**.

Los proveedores están apostando más por combatir el cambio climático, implantando políticas para mitigarlo, si unimos a esto la creciente preocupación que tiene la población acerca de este fenómeno, el ofrecer productos hechos con materias primas de proveedores comprometidos con el medio ambiente puede atraer a más clientela, por lo que esto es una **oportunidad**.

### 2.2.2.3 Tabla resumen de amenazas y oportunidades

Con la realización de la siguiente tabla se van a desglosar las amenazas y oportunidades derivadas de cada una de las 5 fuerzas de Porter.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>Competidores Actuales</b>	Principales competidores como Primitivo Rovira e hijos, turrónes Verdú Sirvent...	Recuperación de ventas a nivel pre-pandemia.
	Encarecimiento de materias primas.	Barreras de salida bajas.
		Barreras de entrada elevadas.
<b>Competidores Potenciales</b>	Empresas que incorporan a su gama de productos algún tipo de turrón, como Nestlé.	
	Empresas que empiecen a ofrecer lotes de productos personalizados y otros dulces como pasteles o polvorones.	
<b>Productos Sustitutivos</b>	Cualquier tipo de batido o zumo.	
	Productos fitness como tortitas o barritas.	
	Bollería industrial como magdalenas, croissants..	
<b>Cientes</b>	Poder de negociación de los clientes elevado.	Elevado grado de fidelidad de la clientela.

		Apenas existe integración vertical.
<b>Proveedores</b>	Poder de negociación de los proveedores alto.	Poca capacidad de integración vertical de los proveedores.
		Concienciación de los proveedores con el cambio climático.

Tabla 2: Tabla resumen amenazas y oportunidades PORTER// Fuente: Elaboración propia

## 2.3 Análisis interno.

Para realizar el análisis interno de Turrone Merche se va a llevar a cabo un análisis funcional. Con la realización de este análisis, se van a obtener las fortalezas y debilidades que presenta en estos momentos la empresa.

Una vez obtenidas estas fortalezas y debilidades se valorará la importancia de cada una de ellas en la estrategia de la empresa.

Después, se llevará a cabo la realización de un perfil estratégico del cual se desprenderá la matriz de fortalezas y debilidades a través de la cual se distinguirá de que tipo son cada fortaleza y cada debilidad.

Para finalizar este análisis, se realizará una tabla en la cual se podrán ver las fortalezas y debilidades obtenidas clasificadas por áreas funcionales.

### 2.3.1 Identificación de recursos y capacidades clave

En este punto se van a identificar cuales son los recursos y capacidades clave de Turrone Merche, a partir de los cuales se busca conocer el punto de partida de la empresa para poder definir de manera más precisa la estrategia que debe seguir.

#### -Identificación de recursos:

A continuación se va a proceder a la identificación de los recursos de mayor relevancia para la empresa, a los cuales hay las necesidades clave de la misma. Con esta información se va a obtener de qué manera debe competir la empresa en el sector.

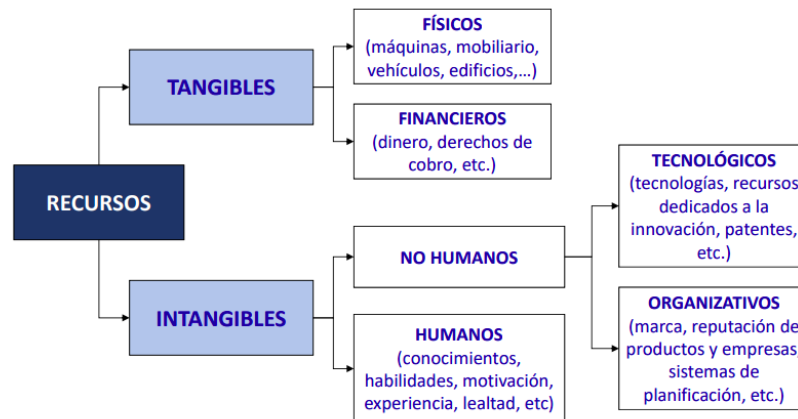


Ilustración 6: Tipos de recursos// Fuente: Temario Asignatura Planificación Estratégica

### Recursos tangibles:

#### Físicos:

- R1:La empresa cuenta con un obrador para ejercer su actividad.
- R2:La empresa cuenta con una tienda donde vende directamente sus productos al consumidor.
- R3:La empresa cuenta con una plantilla de alrededor de 7 empleados.
- R4:La empresa cuenta con unas instalaciones de alrededor de 400 metros cuadrados.
- R5:Empresa con más de 100 años de antigüedad.
- R6:Las materias primas con la que se realizan sus productos.
- R7:Stock básico de productos más típicos disponibles.
- R8:Suministros necesarios para desarrollar la actividad tales como: Agua, luz, internet...

#### Financieros

- R9:Nombre y reputación de la marca y sus productos.
- R10:Préstamos o créditos para llevar a cabo la actividad.
- R11:Ventas tanto en la tienda física como en la tienda online.
- R12:Beneficio obtenido de los productos vendidos.
- R13:Ayudas y/o subvenciones públicas.
- R14:Pagos tanto a los empleados como a los proveedores.



## Recursos intangibles:

### **No humanos**

#### Tecnológico

- R15: Sistemas de seguridad que dotan de un mayor nivel de seguridad a las instalaciones.
- R16: Tienda online a través de la página web a través de la cual se pueden comprar todos los productos que ofrecen y obtener todo tipo de información acerca de los mismos.
- R17: Baja implantación de software avanzado como ERP 'S' o CRM' S.
- R18: Uso adecuado de herramientas de ofimática básicas como Word, Excel...
- R19: Gestión adecuada de redes sociales tales como Facebook o Instagram.

#### Organizativo

- R20: Asistencia a ferias del sector a nivel nacional, local, comarcal...
- R21: Gestión adecuada del medio ambiente.
- R22: Buena reputación en el sector de la industria turroneira.
- R23: Baja implantación y desarrollo del plan estratégico de marketing.
- R24: La empresa cuenta con pocos distribuidores
- R25: La empresa cuenta con el sello IGP (Indicación geográfica protegida) en sus productos.

### **Humanos**

- R26: Crear un ambiente de trabajo agradable.
- R27: Selección y formación del personal mejorable.
- R28: Mecanismos para supervisar y controlar las tareas adecuadas.
- R29: Condiciones de trabajo favorables.
- R30: Compromiso de todos los miembros de la empresa en ofrecer la máxima calidad en todos y cada uno de los productos.

### **2.3.2 Identificación de capacidades clave**

En este apartado se busca identificar las diferentes capacidades claves que posee Turrone Merche, todas ellas repartidas alrededor de las diferentes áreas funcionales que posee la empresa.

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES
<p style="text-align: center;"><b>Dirección</b></p>	<p>Capacidad de supervisar las instalaciones de la empresa, tanto el obrador como la tienda. (R1, R2, R4)</p>
	<p>Capacidad de mantener en correcto funcionamiento la empresa y seguir con la tradición y el legado de más de 100 años de la empresa.(R5)</p>
	<p>Capacidad de estar siempre listos para ofrecer sus productos en el menor tiempo y con el mejor servicio posibles.(R6, R7, R8)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Recursos Humanos</b></p>	<p>Capacidad de contribuir a que en la empresa reina un clima de trabajo agradable.(R26)</p>
	<p><b>Baja capacidad de selección y formación del personal.(R27)</b></p>
	<p>Capacidad de ofrecer unas condiciones laborales bastante buenas.(R29)</p>
	<p>Capacidad de comprometer a todo el equipo humano que integra la empresa para que los productos tenga el mayor estandarte de calidad posible.(R30)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Tecnológica</b></p>	<p>Capacidad de mantener un nivel se seguridad adecuado tanto en las instalaciones del obrador como en las de la tienda.(R15)</p>
	<p>Capacidad de ofrecer un canal de venta totalmente online y plenamente operativo.(R16)</p>
	<p><b>Baja capacidad de implantación de software avanzado como ERP o CRM, desaprovechando los beneficios que estos ofrecen.(R17)</b></p>
	<p>Capacidad de gestionar adecuadamente las redes sociales como Facebook o Instagram y aprovechar los beneficios en materia de publicidad que ello conlleva.(R19)</p>
	<p>Capacidad de cumplir con las obligaciones de pago tanto con proveedores como con empleados.(R14)</p>

<b>Financiero</b>	Capacidad de financiación mediante la obtención de préstamos o créditos.(R10)
	Capacidad de obtener ayudas públicas y/o subvenciones para ayudar al desarrollo de la actividad.(R13)
	Capacidad de obtener ingresos a través de las ventas tanto en la tienda física como en la tienda online.(R11)
<b>Procesos Operacionales</b>	Capacidad de mantener a pleno funcionamiento tanto el obrador como la tienda.(R1, R2, R4)
	Capacidad de mantener un stock básico de los productos más vendidos.(R7)
	Capacidad de asegurar en todo momento el correcto funcionamiento de la cadena para la producción de los productos.(R6, R8)
<b>Comercial</b>	Capacidad de exponer sus productos en ferias a nivel local, regional, comarcal, nacional...(R20)
	Baja capacidad de ventas de productos a través de distribuidores.(R24)
<b>Atención al cliente</b>	Capacidad de ofrecer una atención al cliente adecuada gracias al número de empleados y al buen clima existente en la empresa.(R3, R26)
	Baja capacidad para atender en unas instalaciones independientes a los clientes.(R4)
<b>Marketing</b>	Capacidad de ofrecer productos con el sello IGP, lo que dota de un mayor atractivo a los mismos.(R25)
	Capacidad de ofrecer productos con buena reputación en el sector.(R22)
	Baja capacidad de implantación y desarrollo del plan estratégico de marketing.(R23)

Tabla 3: Tabla de capacidades clave // Fuente: Elaboración propia



### **2.3.3 Valoración de los recursos y las capacidades**

En este punto, se van a evaluar los recursos y las capacidades que posee la empresa para desarrollar una ventaja competitiva

#### **2.3.3.1 Perfil estratégico de la empresa**

Si se habla de los competidores más directos de Turrónes Merche se podría considerar que son: Turrónes Verdú Sirvent y Primitivo Rovira e hijos.

En este caso se va a analizar a Primitivo Rovira e hijos. Primitivo Rovira e hijos es una empresa que se dedica a la fabricación de turrón y otro tipo de dulces, se encuentra ubicada en la localidad de Jijona(Alicante) que se encuentra en la comunidad valenciana.

Actualmente cuentan con 5 empleados en plantilla y está al mando del negocio la 6ª generación de la familia.

Ambas empresas ofrecen turrónes y demás productos de una altísima calidad, por lo que se va a proceder a comparar ambas empresas mediante un perfil estratégico.

La siguiente planilla en forma de tabla refleja los criterios de evaluación que se han seguido para ambas empresas, la escala que se ha utilizado ha sido: estratégicamente importante(IE), muy negativo(MN), negativo(N), indiferente(I), positivo(P), muy positivo(MP) y frecuencia relativa(FR).



**PLANTILLA ANALISIS INTERNO: PERFIL ESTRATEGICO DE LA EMPRESA**

Área Funcional	Capacidad	IE	MN 1-2	N 3-4	I 5-6	P 7-8	MP 9-10	FR
Dirección	Capacidad de supervisar las instalaciones de la empresa, tanto el obrador como la tienda. (R1, R2, R4)	7				XO		7,5
	Capacidad de mantener en correcto funcionamiento la empresa y seguir con la tradición y el legado de más de 100 años de la empresa. (R5)	7				O	X	9
	Capacidad de estar siempre listos para ofrecer sus productos en el menor tiempo y con el mejor servicio posibles. (R6, R7, R8)	7			X	O		5,5
RRHH	Capacidad de contribuir a que en la empresa reina un clima de trabajo agradable. (R26)	7				XO		7,5
	Baja capacidad de selección y formación del personal. (R27)	5,5		X	O			3
	Capacidad de ofrecer unas condiciones laborales bastante buenas. (R29)	6			XO			6
Tecnológica	Capacidad de comprometer a todo el equipo humano que integra la empresa para que los productos tenga el mayor estandarte de calidad posible. (R30)	7				XO		7
	Capacidad de mantener un nivel de seguridad adecuado tanto en las instalaciones del obrador como en las de la tienda. (R15)	7,5			X	O		6
	Capacidad de ofrecer un canal de venta totalmente online y plenamente operativo. (R16)	7,5				XO		8
	Baja capacidad de implantación de software avanzado como ERP o CRM, desaprovechando los beneficios que estos ofrecen. (R17)	3	X	O				2
Financiero	Capacidad de gestionar adecuadamente las redes sociales como Facebook o Instagram y aprovechar los beneficios en materia de publicidad que ello conlleva. (R19)	7,5				XO		7,5
	Capacidad de cumplir con las obligaciones de pago tanto con proveedores como con empleados. (R14)	7,5				XO		8
	Capacidad de financiación mediante la obtención de préstamos o créditos. (R10)	7			X	O		6
	Capacidad de obtener ayudas públicas y/o subvenciones para ayudar al desarrollo de la actividad. (R13)	5,5			XO			6
Procesos	Capacidad de obtener ingresos a través de las ventas tanto en la tienda física como en la tienda online. (R11)	8				XO		8
	Capacidad de mantener a pleno funcionamiento tanto el obrador como la tienda. (R1, R2, R4)	8				O	X	9,5
	Capacidad de mantener un stock básico de los productos más vendidos. (R7)	7			X	O		6
Operacionales	Capacidad de asegurar en todo momento el correcto funcionamiento de la cadena para la producción de los productos. (R6, R8)	7,5				XO		8
Comercial	Capacidad de exponer sus productos en ferias a nivel local, regional, comarcal, nacional... (R20)	6				O	X	8
	Baja capacidad de ventas de productos a través de distribuidores. (R24)	4		XO				4
Atención al cliente	Capacidad de ofrecer una atención al cliente adecuada gracias al número de empleados y al buen clima existente en la empresa. (R3, R26)	7				O	X	7
	Baja capacidad para atender en unas instalaciones independientes a los clientes. (R4)	3,5		XO				4
Marketing	Capacidad de ofrecer productos con el sello IGP, lo que dota de un mayor atractivo a los mismos. (R25)	9				XO		9
	Capacidad de ofrecer productos con buena reputación en el sector. (R22)	9				XO		9
	Baja capacidad de implantación y desarrollo del plan estratégico de marketing. (R23)	6			X	O		5

Tabla 4: Perfil estratégico por áreas funcionales // Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la tabla anterior los ítems unidos con la línea azul pertenecen a turrónes Merche, mientras que los ítems unidos con la línea verde pertenecen a Primitivo Rovira e hijos. Ambas empresas se han valorado en una escala de 5 valores en función de cómo afecta cada uno de ellos a la empresa. La escala es: Muy negativamente, negativamente, indiferente, positivamente y muy positivamente.

Si profundizamos en el perfil estratégico se encuentra que turrónes Merche tiene a grandes rasgos mejores capacidades que Primitivo Rovira e hijos, es decir, las capacidades de turrónes Merche están ligeramente por encima que las de su competencia, algo que es muy positivo.

La diferencia de capacidades existente entre ambas puede ser debida por múltiples factores, pero uno de los más importantes puede ser la capacidad de mantener el canal de venta online plenamente operativo, lo que provoca que turrónes Merche tenga más capacidad de ventas y más visibilidad.

### 2.3.3.2 Matriz de fortalezas y debilidades

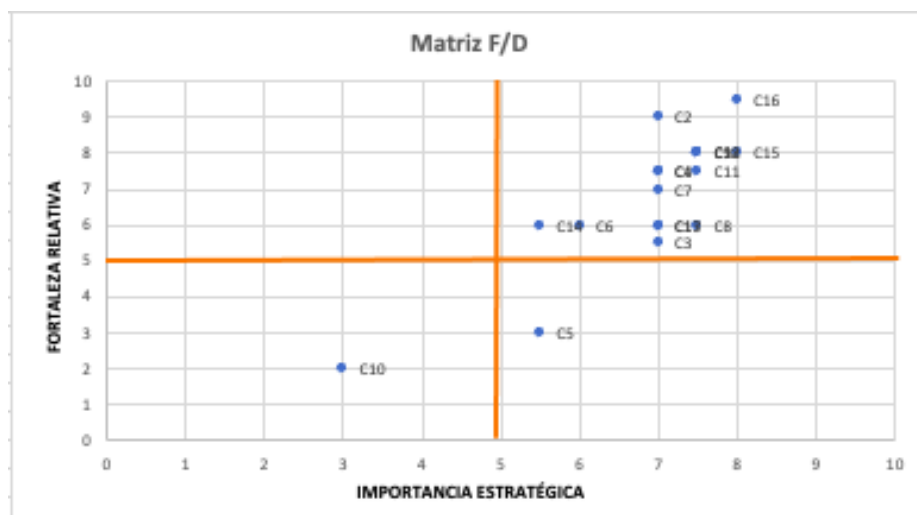


Gráfico 6: Matriz de fortalezas y debilidades // Fuente: Elaboración propia

La matriz de fortalezas y debilidades que se puede observar en el gráfico anterior tiene como finalidad exponer cuales son las capacidades relevantes e irrelevantes y lo que estas le suponen a la empresa. Esta matriz se centra fundamentalmente en 4 áreas: fortalezas superfluas, fortalezas clave, debilidades clave y zona irrelevante.

Como se puede observar la mayoría de capacidades se concentra principalmente en el área de fortalezas clave. En este caso, se deben tener muy en cuenta estas capacidades para que así la empresa las pueda aprovechar y desarrollarse potencialmente en el mercado.

Por otro lado, encontramos una sola capacidad en el área de debilidades clave, en este caso en particular la empresa debería tratar de utilizar todos los recursos que estén a su alcance para revertir la situación, o bien transformándose en fortalezas o bien eliminarlas definitivamente para que no causen ningún problema a la empresa.

Por último, encontramos una capacidad en el área de zona irrelevante, lo cual significa que no está aportando nada bueno a la empresa, ni para bien ni para mal, por lo tanto o se intenta convertir en una oportunidad o definitivamente se elimina.

### 2.3.3.3 Tabla resumen de fortalezas y debilidades

En la siguiente tabla se van a plasmar todas las fortalezas y debilidades que se han obtenido del análisis interno de turrone Merche.

ÁREA FUNCIONAL	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Dirección</b>	Capacidad de supervisar las instalaciones de la empresa, tanto el obrador como la tienda. (R1, R2, R4)	
	Capacidad de mantener en correcto funcionamiento la empresa y seguir con la tradición y el legado de más de 100 años de la empresa.(R5)	
	Capacidad de estar siempre listos para ofrecer sus productos en el menor tiempo y con el mejor servicio posibles.(R6, R7, R8)	
<b>Recursos Humanos</b>	Capacidad de contribuir a que en la empresa reina un clima de trabajo agradable.(R26)	Baja capacidad de selección y formación del personal.(R27)
	Capacidad de ofrecer unas condiciones laborales bastante buenas.(R29)	
	Capacidad de comprometer a todo el equipo humano que integra la empresa para que los productos tenga el mayor estandarte de calidad posible.(R30)	

<b>Tecnológica</b>	Capacidad de mantener un nivel de seguridad adecuado tanto en las instalaciones del obrador como en las de la tienda.(R15)	<b>Baja capacidad de implantación de software avanzado como ERP o CRM, desaprovechando los beneficios que estos ofrecen.(R17)</b>
	Capacidad de ofrecer un canal de venta totalmente online y plenamente operativo.(R16)	
	Capacidad de gestionar adecuadamente las redes sociales como Facebook o Instagram y aprovechar los beneficios en materia de publicidad que ello conlleva.(R19)	
<b>Financiero</b>	Capacidad de cumplir con las obligaciones de pago tanto con proveedores como con empleados.(R14)	
	Capacidad de financiación mediante la obtención de préstamos o créditos.(R10)	
	Capacidad de obtener ayudas públicas y/o subvenciones para ayudar al desarrollo de la actividad.(R13)	
	Capacidad de obtener ingresos a través de las ventas tanto en la tienda física como en la tienda online.(R11)	
<b>Procesos Operacionales</b>	Capacidad de mantener a pleno funcionamiento tanto el obrador como la tienda.(R1, R2, R4)	
	Capacidad de mantener un stock básico de los productos más vendidos.(R7)	
	Capacidad de asegurar en todo momento el correcto	

	funcionamiento de la cadena para la producción de los productos.(R6, R8)	
<b>Comercial</b>	Capacidad de exponer sus productos en ferias a nivel local, regional, comarcal, nacional...(R20)	Baja capacidad de ventas de productos a través de distribuidores.(R24)
<b>Atención al cliente</b>	Capacidad de ofrecer una atención al cliente adecuada gracias al número de empleados y al buen clima existente en la empresa.(R3, R26)	Baja capacidad para atender en unas instalaciones independientes a los clientes.(R4)
<b>Marketing</b>	Capacidad de ofrecer productos con el sello IGP, lo que dota de un mayor atractivo a los mismos.(R25)	Baja capacidad de implantación y desarrollo del plan estratégico de marketing.(R23)
	Capacidad de ofrecer productos con buena reputación en el sector.(R22)	

Tabla 5: Tabla resumen debilidades y fortalezas // Fuente: Elaboración propia

#### 2.2.2.4 Tabla Dafo

A continuación después de la realización del análisis interno y externo se va a proceder a realizar una tabla DAFO con todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se han obtenido en los análisis anteriores.

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1:Baja capacidad de selección y formación del personal.	A1:Inflación e inestabilidad política.
D2:Baja capacidad de implantación de software avanzado como ERP o CRM, desaprovechando los beneficios que estos ofrecen.	A2:Incremento del IPC.
D3:Baja capacidad de ventas de productos a través de distribuidores.	A3:Incremento de la cultura de la alimentación saludable.
D4:Baja capacidad para atender en unas instalaciones independientes a los clientes.	A4:Descenso de la natalidad.
D5:Baja capacidad de implantación y	A5:Principales competidores como Primitivo

desarrollo del plan estratégico de marketing.	Rovira e hijos, turrone Verdú Sirvent...
	A6:Encarecimiento de materias primas.
	A7:Empresas que incorporan a su gama de productos algún tipo de turrón, como Nestlé.
	A8:Empresas que empiecen a ofrecer lotes de productos personalizados y otros dulces como pasteles o polvorones.
	A9:Cualquier tipo de batido o zumo.
	A10:Productos fitness como tortitas o barritas.
	A11:Bollería industrial como magdalenas, croissants..
	A12:Poder de negociación de los clientes elevado.
	A13:Poder de negociación de los proveedores alto.
	A14:Descenso de la esperanza de vida.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1:Capacidad de supervisar las instalaciones de la empresa, tanto el obrador como la tienda.	O1:Subida del SMI.
F2:Capacidad de mantener en correcto funcionamiento la empresa y seguir con la tradición y el legado de más de 100 años de la empresa.	O2:Subida del PIB.
F3:Capacidad de estar siempre listos para ofrecer sus productos en el menor tiempo y con el mejor servicio posibles.	O3:Descenso en el paro registrado.
F4:Capacidad de contribuir a que en la empresa reina un clima de trabajo agradable.	O4:Prestigio de la industria turroneira de Jijona.
F5:Capacidad de ofrecer unas condiciones laborales bastante buenas.	O5:Publicidad a través de las redes sociales.
F6:Capacidad de comprometer a todo el equipo humano que integra la empresa para que los productos tenga el mayor	O6:Robotización de los procesos de producción.

estandarte de calidad posible.	
F7:Capacidad de mantener un nivel se seguridad adecuado tanto en las instalaciones del obrador como en las de la tienda.	O7:Introducción del BIG DATA en la industria.
F8:Capacidad de ofrecer un canal de venta totalmente online y plenamente operativo.	O8:Recuperación de ventas a nivel pre-pandemia.
F9:Capacidad de gestionar adecuadamente las redes sociales como Facebook o Instagram y aprovechar los beneficios en materia de publicidad que ello conlleva.	O9:Barreras de salida bajas.
F10:Capacidad de cumplir con las obligaciones de pago tanto con proveedores como con empleados.	O10:Barreras de entrada elevadas.
F11:Capacidad de financiación mediante la obtención de préstamos o créditos.	O11:Elevado grado de fidelidad de la clientela.
F12:Capacidad de obtener ayudas públicas y/o subvenciones para ayudar al desarrollo de la actividad.	O12:Apenas existe integración vertical.
F13:Capacidad de obtener ingresos a través de las ventas tanto en la tienda física como en la tienda online.	O13:Poca capacidad de integración vertical de los proveedores.
F14:Capacidad de mantener a pleno funcionamiento tanto el obrador como la tienda.	O14:Concienciación de los proveedores con el cambio climático.
F15:Capacidad de mantener un stock básico de los productos más vendidos.	O15:Paquetes de ayudas y subvenciones para la inversión en nuevas tecnologías.
F16:Capacidad de asegurar en todo momento el correcto funcionamiento de la cadena para la producción de los productos.	
F17:Capacidad de exponer sus productos en ferias a nivel local, regional, comarcal, nacional...	
F18:Capacidad de ofrecer una atención al cliente adecuada gracias al número de empleados y al buen clima existente en la empresa.	



Tabla 6: Tabla DAFO// Fuente: Elaboración propia

## 2.4 Comportamiento del consumidor.

Los consumidores se encuentran de forma continua tomando decisiones en cuanto al ámbito de la compra se refiere, el por que toma el consumidor estas decisiones es lo que conocemos como el principal objeto de estudio al que se dedica el marketing.

También es cierto que estudiar el comportamiento del consumidor no es para nada tarea fácil ya que una gran mayoría de veces ni ellos mismos saben explicar con claridad que les ha motivado hacia esa decisión de compra. Con el uso del marketing se persigue dirigir todas las acciones que se realicen en dirección al consumidor, que en este caso es el que tiene que ser el objetivo de las acciones que se realicen. En definitiva, cuanto mejor conozcamos las motivaciones de los consumidores para comprar un producto u otro mejor se podrá dirigir el marketing hacia ellos.

### 2.4.1 Análisis de los principales factores que influyen en el comportamiento del consumidor.

Los factores que pueden influir en el comportamiento del consumidor pueden ser de distinta índole pero los más destacados son: culturales, sociales, personales y psicológicos. A continuación se detalla cada uno de ellos en más profundidad:

- Culturales

Este factor tiene especial relevancia ya que se tiene en cuenta el país de nacimiento del consumidor o dentro de un mismo país la zona geográfica. Ya que por ejemplo si el consumidor procede de los continentes asiático o africano es muy difícil que ni siquiera sepan que es el turrón.

Otro factor que también reviste especial importancia es la clase social a la que pertenezca el consumidor, ya que en este caso estamos hablando de turrón a la piedra hecho artesanalmente algo que hace que se considere un producto premium y por lo tanto no esté al alcance de todos los bolsillos. Ya que como es lógico las familias con menos recursos en el caso de querer tomar turrón optarán por una alternativa mucho más económica.

- Sociales

En cuanto a los factores sociales uno de los más importantes serían los grupos de referencia entre los cuales se incluyen grupos de amigos, compañeros de trabajo, compañeros de gimnasio... En este caso estos grupos tienen cierta influencia de grado informativo sobre el consumidor, esta influencia se ejerce y funciona de manera muy sencilla.





Si estos grupos nos dan unas valoraciones positivas acerca del producto es mucho más probable que el consumidor pruebe el producto, estas valoraciones suelen darse en conversaciones informales aunque también pueden darse por otros medios.

Otra de las variables que también influyen en un grado muy elevado es la familia, en la que siempre se suele tener un grado de confianza bastante elevado, si por ejemplo en la familia es costumbre tomar el turrón a la piedra de turrónes Merche en las celebraciones navideñas, cuando el consumidor tenga que tomar esa decisión para él solo es muy probable que elija el mismo turrón.

- Personales

Si se habla de los factores personales, toma cierta relevancia la edad y el ciclo de vida en el que se encuentra el consumidor, ya que en función de estos factores consumirá productos de un tipo o de otro. Por ejemplo, de manera general a medida que una persona va cumpliendo años va aumentando su preocupación por la salud, esto provoca que seguramente se decante por productos que tengan menos calorías o más saludables. En el lado opuesto se encuentran los adolescentes, niños... que por norma general buscarán productos más dulces.

La situación económica del consumidor también tiene cierta relevancia ya que hay multitud de turrónes, de distintas calidades y de distintos precios. Por lo que no va a buscar el mismo tipo de turrón un consumidor con un poder adquisitivo alto que un consumidor con un poder adquisitivo bajo.

Por último, el estilo de vida del consumidor también puede influir ya que no todo el mundo tiene por costumbre satisfacer su necesidad de consumir dulce comiendo turrón y satisficará su necesidad y tendrá preferencias de compra por otros productos.

- Psicológicos

En relación con los factores psicológicos se quiere hacer hincapié en la motivación y el aprendizaje.

En cuanto a la motivación es lo que va a determinar hacia que tipo de productos se va a dirigir el consumidor, ya que dependiendo de sus motivaciones va a tener en mente comprar por ejemplo turrón o comprar otro producto complementario.

Por otra parte, el consumidor a lo largo de su vida ha ido adquiriendo cierta experiencia que le servirá para saber multitud de información acerca del turrón, y esta información transmitirla a sus amigos, hijos, familia...



Por último, se concluye que el comportamiento del consumidor con el Turrón a la piedra 0% azúcares añadidos de turrón merche es una mezcla de dos tipos de comportamiento, el de compra habitual ya que pese a ser un turrón premium son muchos los clientes que lo adquieren con asiduidad y de manera rutinaria y el de compra de búsqueda de variedad en la que el cliente va probando distintos tipos de turrón por su necesidad de variedad.

## 2.5 Segmentación de mercado.

Gracias a la segmentación de los mercados las empresas pueden reducir el tamaño de los segmentos, es decir divide un segmento de mercado muy grande en varios de menor tamaño para poder desarrollar y utilizar una estrategia más adecuada y certera con cada uno de ellos.

### 2.5.1 Segmentación Geográfica

En cuanto a la segmentación geográfica se busca segmentar por territorios para poder lanzar diferentes y efectivas estrategias para cada uno de ellos.

España es el mayor productor de turrón del mundo y no solo eso, sino que también es uno de los países en los que más se consume turrón seguido de Portugal y de Italia entre otros. Por lo que se ha decidido realizar una segmentación geográfica respecto a España ya que es el país del que más información se dispone.

La segmentación se va a realizar en función del nivel de renta ya que es un producto para personas de renta media alta y con una edad superior a los 25 años, sin tener en cuenta ningún criterio más. Para observar cuales son los mercados que cumplen nuestras características de segmentación se va a analizar en primer lugar cuales son las comunidades que tienen el mayor número de clientes potenciales en función de la edad para el turrón 0% azúcares añadidos.

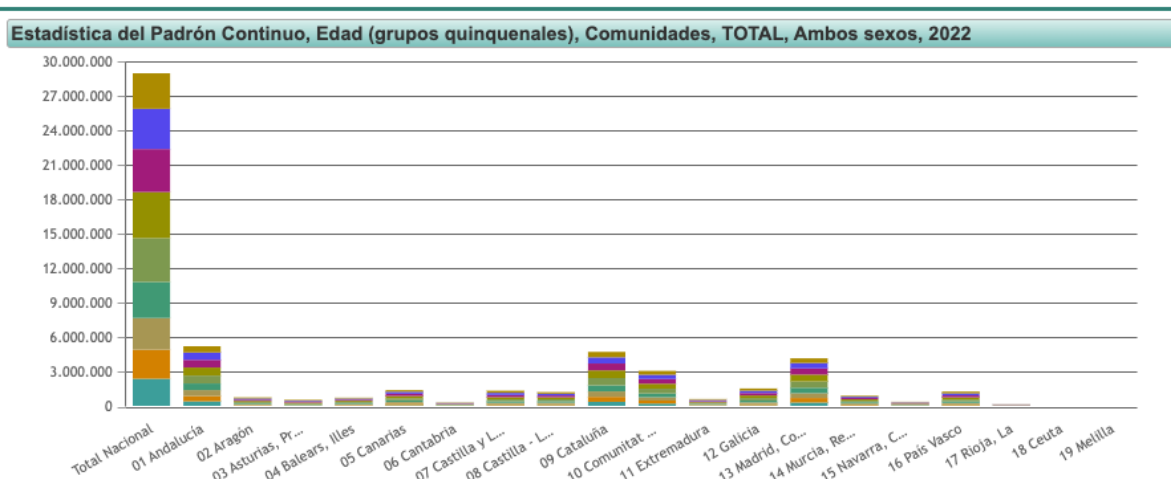


Gráfico 7: Estadísticas del padrón continuo// Fuente: INE.es

(INE, 2022)



Como se puede observar en el gráfico anterior se observa que las comunidades en las que el tamaño de mercado objetivo es mayor según la edad son las siguientes: Andalucía, Cataluña, Comunitat Valenciana y la Comunidad de Madrid. Por lo que estos serán los mercados objetivo siguiendo el criterio de la edad donde se deberá centrar la empresa para el lanzamiento del nuevo turrón.

Como se ha dicho con anterioridad para analizar el nivel de renta por comunidades se deberá estudiar con el indicador económico de referencia para estos casos, el PIB, que a continuación se indica en la siguiente imagen:

Producto interior bruto por habitante. Año 2021		
	Valor	Variación anual
Total Nacional	25.498	8,0
Andalucía	18.906	7,8
Aragón	28.912	8,5
Asturias, Principado de	23.235	10,9
Baleares, Illes	24.866	15,4
Canarias	18.990	10,4
Cantabria	23.730	7,6
Castilla y León	24.428	6,6
Castilla - La Mancha	20.655	7,3
Cataluña	29.942	7,9
Comunitat Valenciana	22.289	7,3
Extremadura	19.072	6,9
Galicia	23.499	8,1
Madrid, Comunidad de	34.821	7,7
Murcia, Región de	21.236	7,8
Navarra, Comunidad Foral de	31.024	7,6
País Vasco	32.925	8,5
Rioja, La	27.279	6,3
Ceuta	21.244	7,3
Melilla	19.266	6,7

Valor en euros

Tabla 7: PIB bruto por habitante año 2021// Fuente: INE.es  
(INE, 2022)

Destacar que los datos anteriores pertenecen al año 2021 porque es el último año del cual se disponen estos datos de forma completa. En definitiva, como se puede observar en la tabla anterior se encuentra que el PIB medio por habitante es de 25498, mientras que las comunidades autónomas con un mayor PIB por habitante son el País Vasco, Navarra y Madrid entre otras. Por lo que se deben fijar preferiblemente los mercados objetivo en las comunidades que mayor PIB por habitante tengan, ya que cabe recordar que el nuevo turrón que se va a lanzar va dirigido a personas con renta media-alta.



### **2.5.2 Segmentación Psicográfica y de comportamiento.**

Con la segmentación psicográfica se forman diferentes grupos de consumidores que varían dependiendo de sus gustos, aficiones, objetivos...

En este caso Turrón Merche busca gente que esté concienciada con su salud y quiera cuidarse, que desee consumir productos exquisitos y que tenga un poder adquisitivo medio-alto para poder adquirir sus productos.

### **2.6 Público Objetivo.**

El público objetivo van a ser todas aquellas personas a las que va dirigido el lanzamiento de este nuevo turrón a la piedra 0% azúcares añadidos. Definir bien el público objetivo es esencial para que el marketing y sus estrategias tengan la mayor probabilidad de éxito posibles, ya que de otra forma se iría a "ciegas" gastando recursos sin fundamento alguno. Gracias a una buena definición del público objetivo se podrá conocer en más profundidad al cliente y se podrá elegir cual es el canal de comunicación con más probabilidades de éxito para llegar a los clientes potenciales. En definitiva, el público objetivo será:

- Personas mayores de 25 años y preocupados por su salud, sin importar ninguna otra característica y que resida en territorio español, ya que hasta el momento la empresa no tiene intención de expandirse internacionalmente.
- Por lo general se buscan personas que les apasionen los productos tradicionales y exquisitos y que a su vez tengan preocupación por su salud.
- Con el lanzamiento de este nuevo producto se busca que los amantes del turrón a la piedra que se ven obligados a llevar una vida saludable por motivos de salud o simplemente les gusta cuidarse tengan el privilegio de consumir el producto.

### **2.7 Diferenciación.**

En este apartado se pretende explicar los motivos que diferencian el turrón a la piedra 0% azúcar respecto a los productos similares de la competencia.

Este apartado se considera de vital importancia ya que la industria turrónera cuenta con un gran número de empresas agrupadas geográficamente y con una oferta de productos muy similar por lo que se debe hacer algo distinto para poder atraer a los clientes potenciales.

En este caso Turrón Merche pretende diferenciarse mediante la implantación de las siguientes acciones:



- Mantener en su totalidad el sabor del turrón a la piedra en esta nueva variante de turrón a la piedra 0% azúcares añadidos, para que el producto no pierda la esencia.
- Ofrecer información muy detallada acerca de los componentes que lleva este nuevo producto y recomendaciones en materia de salud a través de un código QR que aparecerá en el envase.
- Ofrecer programas de fidelización a los clientes para fortalecer su lealtad con Turrón Merche y premiar su fidelidad.

## 2.8 Estrategias de posicionamiento.

Las estrategias de posicionamiento hacen referencia a la forma en la que la empresa quiere posicionar el producto en el mercado, para de esta forma llegar al mayor número de público objetivo y atraer al mayor número de clientes potenciales posibles.

En este caso, Turrón Merche dentro del sector es una empresa bastante conocida y con una gran reputación, algo que se debe tener muy en cuenta a la hora de realizar la estrategia de posicionamiento.

Para llevar a cabo la estrategia de posicionamiento se deben seguir los siguientes pasos:

- ❖ Identificar la agrupación de ventajas competitivas a partir de las cuales se va a cimentar el posicionamiento.

Una de las principales ventajas competitivas con las que cuenta Turrón Merche es que es una empresa bastante conocida en el sector y con una gran reputación avalada por su larga trayectoria y tradición.

Otra de las ventajas competitivas más importantes con las que cuenta la empresa es el elevado grado de calidad que ofrecen sus productos, teniendo estos la consideración y distinción de productos premium.

- ❖ Elegir las ventajas competitivas más apropiadas o idóneas para el posicionamiento.

Como se ha comentado con anterioridad las principales ventajas competitivas que se han seleccionado para definir la estrategia de posicionamiento son su posición en el sector y su enorme reputación y por otra parte la enorme calidad que ofrecen sus productos.

- ❖ Seleccionar una estrategia de posicionamiento.

El posicionamiento que realice la marca del nuevo producto va a marcar en parte el devenir del mismo, por lo que para decidir dónde posicionar el nuevo turrón 0% azúcares añadidos se va a utilizar una matriz.

En esta matriz se va a elegir cómo posicionar el producto siguiendo los criterios de qué beneficios otorgan y a qué coste o precio lo paga el consumidor.

		Precio		
		Superior	Igual	Inferior
Beneficios	Superior	MÁS POR MÁS	MÁS POR LO MISMO	MÁS POR MENOS
	Igual			LO MISMO POR MENOS
	Inferior			MENOS POR MENOS

Ilustración 7: Matriz estrategia de posicionamiento// Fuente: Elaboración propia a partir de Fundamentos de marketing ESIC 2ª edición

En este caso se ha decidido que la mejor estrategia de posicionamiento era posicionar al turrón 0% azúcares añadidos ofreciendo un nivel de calidad similar al de los productos contra los que compite en el mercado pero ofreciéndolo a un menor precio que sus competidores para intentar atraer un mayor número de clientes.

Se quiere destacar que pese a que Turrón Merche ofrece productos premium y esto implica que su diferenciación no sea por precio. En este caso se quiere premiar al consumidor y ofrecer el nuevo producto al mismo precio que se ofrece el turrón a la piedra original. Por lo que analizando el mercado y observando que la mayoría de competidores ofrecen sus productos más saludables o sin azúcar a precios más elevados se considera que en este caso como bien se ha dicho se está ofreciendo **lo mismo por menos**.

Por último, para finalizar la temática del posicionamiento se va a ofrecer la declaración de posicionamiento de Turrón Merche y de su nueva línea de producto.

#### De Turrón Merche

“Para personas amantes de la tradición, la calidad y el buen turrón que buscan una dulce y única experiencia “

#### Del turrón a la piedra 0% azúcares añadidos

“Para personas que buscan una experiencia dulce, tradicional y de altísima calidad sin perder de vista su salud”



## **2.9 Misión, Visión y Objetivos.**

### **2.9.1 Idea de negocio.**

En este caso siguiendo las corrientes “fitness” y la creciente preocupación por la salud en toda la población se va a apostar por lanzar una nueva línea de productos en la empresa Turrón Merche. Esta empresa, ofrece multitud de tipos de turrón pero sin duda por excelencia la joya de la corona es el turrón a la piedra elaborado de forma totalmente artesanal. Por lo que si unimos los dos factores que se han explicado con anterioridad se piensa que es momento de lanzar al mercado una nueva línea de productos, en este caso se pretende lanzar una variante del famoso turrón a la piedra, es decir turrón a la piedra pero con un 0% azúcares añadidos. Además de atraer a la gente más concienciada con la salud, también permitirá no quedarse atrás respecto a la competencia ya que los principales competidores disponen de esta gama de productos.

### **2.9.2 Misión de Turrón Merche.**

Turrón Merche es una empresa turrónera que ofrece productos de alta calidad que se pueden considerar premium a un segmento de clientes con una edad superior a 25 años y con un nivel de renta media-alta y que les gusta la combinación entre tradición y calidad.

### **2.9.3 Visión de Turrón Merche.**

Turrón Merche busca asentarse en la Comunidad Valenciana y consolidar su expansión a lo largo del territorio español a corto/medio plazo. Esto le supondría un aumento de los clientes potenciales y convertirse en un referente en el sector no solo a nivel autonómico si no a nivel nacional .

### **2.9.4 Objetivos del negocio.**

El lanzamiento de este nuevo producto al mercado por parte de Turrón Merche tiene como principales objetivos ofrecer para los amantes del dulce y en especial del turrón una alternativa al turrón a la piedra tradicional para personas que o bien sufren problemas de salud como la diabetes o bien quieren llevar una vida saludable.

Para lograr los objetivos anteriormente propuestos se deberá analizar el mercado con el foco puesto en el grupo de edad mayores de 25 años y que busquen una alternativa saludable al turrón a la piedra tradicional.

Al ser una línea de producto nueva los objetivos que se plantee la empresa van a estar condicionado por la prudencia, en este caso la empresa fija los siguientes objetivos a corto plazo y medio plazo:



- Conseguir durante el primer año la venta de al menos 500 tabletas mensuales de turrón a la piedra 0% azúcares añadidos.
- Incrementar el mapa de ventas abarcando un 40% más del territorio español en 2 años.
- Incrementar el tráfico en la página web de la empresa un 25% en un año.
- Incrementar el número de ventas del turrón a la piedra 0% azúcares añadidos a partir del primer año a razón de un 5% anual.

Para conseguir los objetivos anteriores se deberá invertir en una serie de mejoras tanto en las instalaciones como en la página web, además de incrementar el número de trabajadores.

### **2.9.5 Estrategia.**

Una vez se ha llegado a este punto tras haber realizado el análisis tanto interno como externo de Turróns Merche y haber elaborado la parte estratégica del plan de marketing, Turróns Merche emplea una estrategia que se basa en la diferenciación, esta diferenciación la articula entorno a la combinación de la tradición y la gran calidad de sus productos y la apuesta por la alimentación saludable. En este caso Turróns Merche pretende que su público objetivo sean personas con un gran gusto por lo tradicional pero que a su vez bien sea por “obligación” o por voluntad propia están preocupados por su salud.

La estrategia de diferenciación que se pretende llevar a cabo se va a articular en torno a:

- Conservar en su totalidad el sabor y la esencia en el nuevo producto, sin que sea capaz de distinguir diferencia alguna entre el turrón a la piedra tradicional y el turrón a la piedra 0% azúcares añadidos.
- Ofrecer una minuciosa descripción de todos los componentes empleados en la elaboración del nuevo producto.
- Proporcionar recomendaciones de salud en el nuevo producto de manera totalmente digital y didáctica.
- Ofrecer una página web plenamente funcional y práctica a través de la cual se podrá resolver cualquier duda acerca del nuevo producto o del producto que se desee mediante un chat habilitado las 24 horas del día.



### 3. PLAN DE MARKETING OPERATIVO

En este apartado, se van a tratar distintos puntos del nuevo producto que se va a lanzar al mercado. Se va a describir como es, se va a fijar el precio mediante un amplio análisis, se va a decidir cómo distribuirlo y como se va a promocionar. En cuanto a la promoción será pequeñas pinceladas ya que se hablará más en profundidad de ello en el plan de comunicación.

#### 3.1 Marketing operativo

Cuando se habla de marketing operativo se hace referencia a aquel que se refiere a un corto espacio de tiempo, es decir al corto plazo, es decir la versión “táctica” del marketing. Su principal diferencia con el marketing estratégico es que este analiza y estudia cómo evolucionan los mercados a largo plazo, mientras que el marketing operativo se encarga de determinar qué pasos se deben seguir en cada momento para alcanzar los objetivos.

(Iep, 2023)

#### 3.2 Producto/servicio

Como se ha mencionado con anterioridad el producto que se va a estudiar va a ser el lanzamiento de una nueva línea de productos de la empresa Turrónes Merche. Este nuevo producto que se pretende lanzar al mercado es el turrón a la piedra 0% azúcares añadidos, es decir una nueva versión de uno de los productos estrella de la empresa: el turrón a la piedra.



Ilustración 8: Imagen nuevo turrón a la piedra 0% azúcares// Fuente:Elaboración Propia a partir de turrónesmerche.es

Con el lanzamiento de este nuevo producto se pretende que sea el inicio de una nueva gama de productos “sin azúcar añadido”, en estos momentos se ha empezado con el lanzamiento de esta variante del turrón a la piedra pero si este lanzamiento tiene éxito se pretende ampliar esta gama de productos con nuevos productos sin azúcar.



### 3.3 Precio

En cuanto a precio, es uno de los puntos que más en cuenta suele tener el cliente a la hora de adquirir o no un producto. En este caso en concreto los tipos de cliente que tiene Turrón Merche se guían más por el tipo de producto y la calidad del mismo que por el precio.

En este apartado se van a analizar las distintas estrategias a la hora de fijar precios que va a fijar la empresa, también se van a tener tanto los factores externos como los factores internos que pueden actuar a la hora de fijar el precio. Por lo tanto destacar que los precios sí pueden variar en un momento dado debido a diferentes circunstancias. Aunque lo normal es que si varía estas variaciones no sean muy radicales.

#### 3.3.1 Análisis de los distintos métodos de fijación de precios

En este apartado se pretende fijar el precio del nuevo producto, para poder fijar el precio se van a tener en cuenta los dos métodos de fijación de precios que existen en la actualidad:

- Fijación de precios teniendo en cuenta lo que hace la competencia→ Consiste en fijarse en los precios que ofrecen los competidores y utilizarlo de referencia o guía para fijar el precio del nuevo producto.
- Fijación de precios en función del valor que percibe el cliente→ Consiste en conocer en primer lugar que opinan o qué valoración tienen los clientes acerca de nuestro nuevo producto y en función de eso ofrecer un precio que provoque la compra del mismo, o lo que es lo mismo un precio que si el cliente pone en una balanza lo que le aporta y lo que le cuesta el producto no dude en comprarlo.

Si se observa a la competencia, sí que es cierto que ofrecen productos similares, pero de los principales competidores ninguna ofrece el turrón a la piedra 0% azúcares añadidos, algo que es bueno para Turrón Merche ya que está ofreciendo algo nuevo. Si que es cierto que la competencia como hemos comentado anteriormente ofrece productos similares sin azúcar a un precio superior al que venden el mismo producto con azúcar. Por lo tanto, siguiendo la estrategia que hemos elegido anteriormente de ofrecer lo mismo por menos, el nuevo turrón a la piedra 0% azúcares añadidos se ofrecerá al mismo precio que se está ofreciendo la versión de turrón a la piedra clásico, por lo que el precio será de 35€ por kilogramo, incorporando un pequeño suplemento referente a la logística si este se envía a las ciudades autónomas o a las islas tanto Canarias como Baleares.

El método principal para fijar el precio va a ser el basado en la competencia no obstante se realizarán encuestas a los clientes de la marca para tratar de conocer su valoración del producto y tratar de marcar unos límites máximos de precios en función de sus respuestas.



### 3.3.2 Análisis de los factores internos y externos que influyen a la hora de determinar el precio.

Además de tener en cuenta a la competencia y el valor que percibe el cliente del producto, a la hora de fijar el precio del nuevo producto también se deben tener en cuenta los principales factores tanto internos como externos que pueden influir. A continuación se va a distinguir entre factores internos y factores externos:

- En cuanto a los factores internos, uno de los principales factores que se debe tener en cuenta es la estrategia de marketing que se ha fijado con anterioridad, en este caso Turrónes Merche ha optado por la estrategia de “lo mismo por menos” con la que se busca ofrecer un producto saludable y adaptado a las necesidades de salud con la mejor calidad y aún precio inferior que los productos o líneas de productos similares que ofrece la competencia.

Otro de los principales factores a tener en cuenta es la acogida que tendrá el cliente cuando se lance el nuevo producto al mercado, ya que si se quiere estar por encima de los principales competidores el precio debe ser atractivo.

En definitiva, como ya se ha comentado con anterioridad este nuevo producto que se va a lanzar al mercado debe tener un precio inferior a la competencia, pero para que sea rentable se ajustarán lo máximo posible teniendo en cuenta la estructura de costes para que pueda proporcionar beneficio y en ningún caso provoque pérdidas. Todos estos factores internos influyen de manera directa, pero hay que tener en cuenta que al tratarse de una Pyme el precio definitivo lo fijarán conjuntamente el gerente, el responsable de marketing y el responsable de finanzas.

- En lo relativo a los factores externos, se deberán analizar distintos factores entre los que destacan la situación en la que se encuentra el mercado y la relación que esta tiene con un mayor número de pedidos o no. Ya que se debe recordar que el número de pedidos es sensible al precio, por lo que la ecuación es sencilla: “A mayor precio menor número de pedidos”.

Otro de los factores que se debe tener en cuenta es el del IPC, término que no para de nombrar en los últimos meses. En estos momentos el IPC se encuentra en un proceso de estabilización por lo que la subida de precios que se había producido se ha moderado, se llegaron a alcanzar picos del 10%, pero en la actualidad se encuentra alrededor del 3%.

Este concepto es importante porque si el nuevo producto se oferta a precios excesivos siguiendo estas corrientes inflacionistas, la probabilidad de fracasar en su lanzamiento es muy elevada.

**(Datosmacro, 2023)**



### **3.3.3 Determinación de la estrategia de fijación de precios de productos nuevos a seguir.**

En el caso del lanzamiento del nuevo turrón a la piedra 0% azúcares añadidos se ha decidido seguir la estrategia de fijación de precios por penetración de mercados, la cual consiste en fijar un precio bajo al producto para que la penetración en el mercado no tenga una duración demasiado prolongada.

En este caso en el lanzamiento del nuevo turrón siguiendo la estrategia que se ha mencionado anteriormente el precio será de alrededor los 35 euros por kilogramo.

El motivo de escoger esta estrategia se fundamenta en que el precio tope al que se va a lanzar el producto está por debajo del de los productos similares de los principales competidores.

### **3.3.4 Estrategia de fijación de precios dentro de la cartera de productos de Turrónes Merche.**

En cuanto a las estrategias de fijación de precios dentro de la cartera de productos de Turrónes Merche existen 4 tipos de estrategias que a continuación se van a detallar a grandes rasgos:

- Estrategia de fijación de precios por línea de productos→ Se trata de fijar diferentes alturas de precios entre los productos que componen la línea de productos basándose en criterios como la diferencia de coste de producción, la opinión de los clientes o los precios que ofrece la competencia.
- Estrategia de fijación de precios por productos opcionales→ Se forma en torno a los productos opcionales, es decir a los productos que se deben tener en cuenta junto con el producto principal que se lanza al mercado. En esta estrategia se fija un precio base al producto principal al que se le añade el precio de los productos opcionales.
- Estrategia de fijación de precios cautivos o necesarios→ Se trata de fijar los precios de los productos que se tienen que utilizar de manera prácticamente obligada con el producto que se lanza al mercado, por lo general el precio del producto que se lanza al mercado suele ser bajo y el precio de los productos necesarios suele ser bastante elevado.
- Estrategia de fijación de precios de los subproductos→ Se trata de establecer un precio a los subproductos que se generan con la producción del producto principal, y gracias a la venta de estos subproductos la empresa consigue disminuir su estructura de costes, siendo esto beneficioso para el producto que se lanza al mercado.



- Estrategia de fijación de precios por paquetes de productos→ Se trata de establecer precios a paquetes de productos compuestos por productos que no tienen mucho éxito en cuanto a ventas se refiere, normalmente estos paquetes de productos se ofertan a precios atractivos para atraer el mayor número de clientes posibles.

En este caso se ha decidido utilizar la fijación de precios por línea de productos ya que para la fijación de precios de esta línea de productos se ha tenido en cuenta como ya se ha comentado con anterioridad los precios que ofrecen los principales competidores.

### **3.3.5 Estrategia de ajuste de precios a seguir en el lanzamiento del nuevo producto.**

En lo relativo a la estrategia de ajuste de precio que se ha seleccionado para lanzar el nuevo producto al mercado se ha decidido que las estrategias de ajuste de precios que se van a llevar a cabo son:

- Estrategia de fijación de precios psicológicos→ En este caso esta estrategia se emplea estableciendo los precios de las tabletas acabados en 9 o 99, en este caso en concreto acabarán en 99, destacar se está hablando del precio por tableta y no del rango de precio por kilogramos que se ha fijado con anterioridad. Es decir todos los formatos de tableta de turrón a la piedra 0% azúcares añadidos acabarán en 99 para tratar de ganar la batalla psicológica al cliente y hacerle creer que está ante una oportunidad única.  
**(Roca, 2023)**
- Estrategia de fijación de precios en función del área geográfica→ Esta estrategia se van a fijar los mismos precios para todo el territorio español a excepción de las dos ciudades autónomas (Ceuta y Melilla) y los archipiélagos (Canarias y Baleares), en las que el precio será ligeramente superior debido a los mayores costes de transporte.  
**(Macrosig, 2021)**

### **3.3.6 Decisión final acerca del precio de lanzamiento del nuevo turrón a la piedra 0% azúcares añadidos, fundamentado en torno a los apartados anteriores.**

Si se considera el precio que por kilogramo que se ha establecido anteriormente (35€/kg) y además se tiene en cuenta el criterio psicológico se establece que para una tableta de 200 gramos el precio al que se lanza al mercado de la península ibérica es de 6,99€ , y el precio en el que se lanza a las ciudades autónomas y Islas Baleares y Canarias es 7,59€.

Con la fijación de estos precios se pretende lograr lo que ya se ha nombrado anteriormente, la penetración de mercados gracias a ofrecer un producto de características similares a las de la competencia a un precio inferior, además de jugar psicológicamente con el cliente para que la estrategia de posicionamiento funcione. Es decir que sienta que está adquiriendo “Lo mismo por menos”.

### 3.4 Estrategias de distribución

En este apartado se va a hablar de las estrategias de distribución que va a seguir Turróns Merche, esta estrategia será la que marque qué camino va a seguir el nuevo producto desde que se acaba de fabricar hasta que está en la mesa del consumidor. El modo en el que la empresa sea capaz de llevar a cabo esta estrategia será uno de los puntos fuertes para que el lanzamiento del nuevo turrón tenga más o menos éxito.

Sin embargo, la estrategia de distribución no es algo que tenga que ejecutar la propia empresa. Para ejecutarla tendrá que establecer y fortalecer relaciones comerciales tanto con sus distribuidores como con sus proveedores, ya que si falla un solo eslabón de la cadena de suministro la probabilidad de fracaso aumenta notablemente.

#### 3.4.1 El canal de distribución.

El canal de distribución se podría definir como como un grupo de organizaciones que están interrelacionadas todas ellas entre si y que gracias a la acción de las mismas posibilitan que el producto esté disponible o bien para otras empresas o bien para el cliente final.

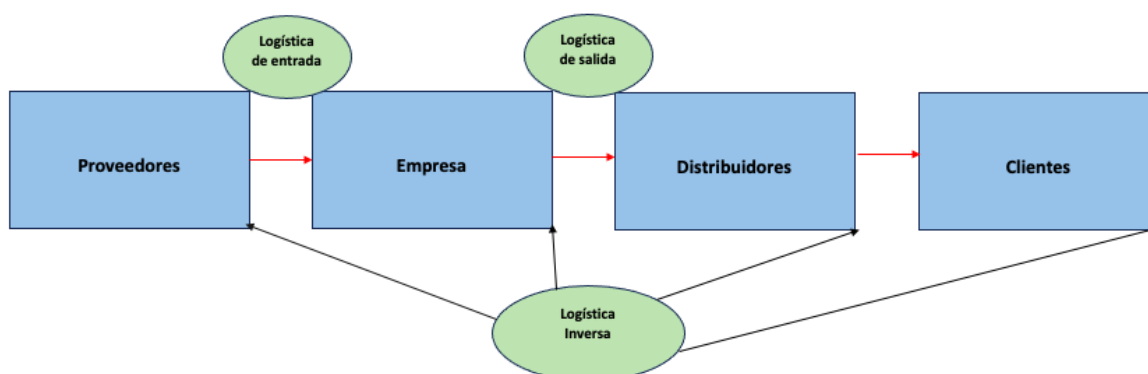


Ilustración 9: Estructura de un canal de distribución// Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente apartado se analizará con detalle el canal de distribución de Turróns Merche y se fijará de qué forma se va a distribuir el nuevo turrón que se va a lanzar al mercado.

#### 3.4.2 Análisis del canal de distribución de Turróns Merche.

Actualmente Turróns Merche ofrece directamente al consumidor todos sus productos, y con el nuevo producto va a suceder lo mismo. La empresa vende sus productos de dos formas distintas: o bien a través de su tienda física o en los stands de las ferias que visita o a través de su página web. Por lo que el canal de distribución que emplean es un canal directo entre la propia empresa y el cliente o consumidor final, en la siguiente imagen se puede observar de una forma más práctica.

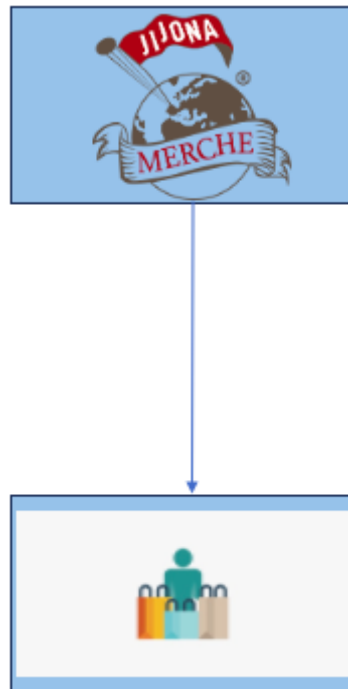


Ilustración 10: Canal de distribución de Turrone Merche// Fuente:Elaboración Propia

### 3.4.3 Decisiones sobre el diseño y la gestión del nuevo canal.

Para diseñar y gestionar de forma adecuada el canal de distribución se debe conocer en profundidad al consumidor final y cuales son sus necesidades. En este caso en concreto los clientes de Turrone Merche desean adquirir los productos tanto de forma presencial( tienda o stands de ferias) como de forma online( página web).

El objetivo número uno que se busca es llegar a satisfacer la demanda de el máximo número posible de clientes a través de los puntos de venta que se han mencionado con anterioridad, para poder lograrlo es indispensable optimizar el proceso de logística, ya que sin un buen proceso el objetivo será prácticamente imposible.

Al crear el canal de distribución, se busca lograr una distribución lo más óptima posible y que cumpla los criterios de eficacia, eficiencia y rapidez establecidos, es decir conseguir el mejor rendimiento posible logísticamente hablando empleando los recursos estrictamente necesarios.

En la actualidad existen diferentes estrategias de distribución, a continuación se nombran alguna de ellas:

- Estrategia de distribución directa.
- Estrategia de distribución indirecta.
- Estrategia de distribución intensiva.
- Estrategia de distribución selectiva.
- Estrategia de distribución exclusiva.

(Efficacy, 2023)



En este caso la empresa ha optado por seguir una estrategia de distribución directa, ya que como bien se ha comentado en otros apartados de este trabajo vende los productos directamente al consumidor sin ningún intermediario.

En lo relativo a la evaluación de alternativas a la gestión del canal se van a tener en cuenta los siguientes criterios:

- Económico→ Se busca obtener el máximo beneficio posible teniendo en cuenta todos los costes que conlleva el proceso de producción, se pretende que los primeros beneficios se cosechen en un plazo máximo de 6 meses, llegado el momento si no se ha logrado el objetivo o se está muy lejos se tomarán las decisiones oportunas para revertir la situación.
- De control→ Se monitorizará en todo momento y se realizará un estrecho seguimiento al funcionamiento del canal, para detectar lo más rápido posible un funcionamiento incorrecto y/o ineficiente y tomar las medidas correctoras oportunas a tiempo.
- Criterio de adaptación→ Si en la fase de control que se ha explicado anteriormente se detecta que algo no funciona bien y se considera que es necesario replantearse el canal de distribución se tomará cualquier medida sin problema, ya que el canal de distribución establecido por la empresa es dinámico.

### 3.5 Promoción

La promoción del nuevo producto es una parte esencial en el proceso del lanzamiento de un producto al mercado, ya que ésta actúa como su carta de presentación y es la que ayuda a darlo a conocer y llegar a una mayor cantidad de público objetivo.

En lo relativo a la promoción, Turrón Merche se promocionará a través de sus redes sociales aprovechando el bajo coste que tiene utilizar este recursos en comparación con otros métodos como la radio, la televisión... Por otra parte, como ya se ha comentado la empresa suele montar stands en numerosas ferias, por lo que además de utilizarlos para vender sus productos también lo empleará para promocionar su nuevo turrón.

Por último, para intentar atraer el mayor número de clientes posible se realizarán una serie de estrategias de comunicación, que se detallarán en los siguientes puntos de esta memoria.





Ilustración 11: Estand de Turróns Merche// Fuente: Redes sociales Turróns Merche

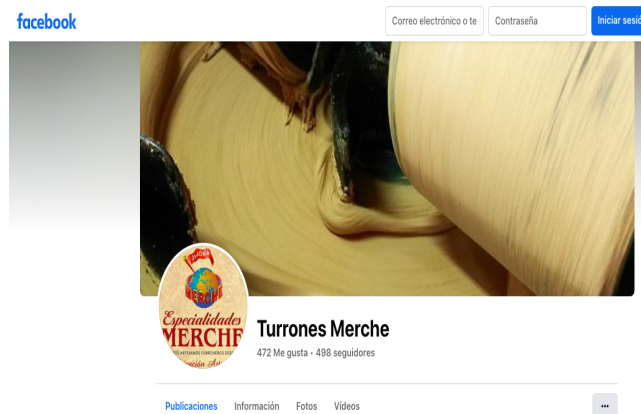


Ilustración 12: Facebook Turróns Merche// Fuente: Redes sociales Turróns Merche

## 4. PLAN DE COMUNICACIÓN

En este apartado se van a establecer cuáles van a ser las estrategias de comunicación que va a emplear Turróns Merche, con estas estrategias se pretende que el cliente perciba su producto con un valor añadido respecto a los de la competencia. Por otra parte, se decidirá qué formas de comunicación son adecuada para llegar de forma clara y concisa a la mente de los clientes y que así se decantan por comprar el nuevo producto y en consecuencia se conseguirá aumentar las ventas.

### 4.1 Desarrollo de un programa de comunicación integral.

A continuación se va a desarrollar el programa de comunicación integral, este programa está compuesto por 4 factores que ayudan a entender mejor su desarrollo.

Estos factores son los siguientes:

- La mejor información que tienen los clientes o consumidores en lo relativo a la comunicación. Ya que en la mayoría de los casos que estos necesitan información se autoabastecen buscando a través de internet por ejemplo.
- Las continuas novedades y mejoras en la tecnología provoca que la forma de comunicarse entre las empresas y los consumidores haya cambiado en los últimos años.
- El imparable aumento de los precios de los medios de comunicación tradicionales como la radio, la televisión... Si a esto se le suma que cada vez menos gente los visualiza se hace más viable para las empresas destinar este dinero a otro tipo de medios de comunicación como pueden ser redes sociales, plataformas de streaming...
- En estos momentos las estrategias del marketing son cambiantes, siendo estas cada vez más personalizadas y enfocadas en crear relaciones bastante fuertes con los clientes.

Si se tienen en cuenta los factores que se han mencionado con anterioridad el trabajo en el que se deben centrar las empresas en esta materia es el de hacer todo lo que esté en sus manos para llegar a la mayor cantidad de público objetivo posible, para conseguir este objetivo la empresa debe tener en cuenta:

- Los recursos con los que cuenta destinados a este fin.
- La tipología del producto que se va a vender.
- En qué etapa del ciclo de vida se encuentra el producto.
- Qué tipos de estrategia de marketing utilizan los intermediarios.



Ilustración 13: Combinación de las herramientas de comunicación// Fuente: Libro principios del marketing, editorial Pearson, 17ª edición.

Realizando este plan de comunicación integral la empresa que lo realiza pretende que se transmita el mensaje de la de la marca entre otros y que gracias a esto se consiga incrementar el número de clientes.

Para que el programa de comunicación integral alcance su máxima eficacia se debe dar lo siguiente:

- Que encaje el proceso de codificación del emisor con el proceso de decodificación del receptor.
- Se utiliza un lenguaje que conozcan tanto el emisor como el receptor, de esta forma se evita cualquier tipo de confusión.

En la siguiente ilustración se muestran las etapas que debe contener un plan de comunicación integral para ser eficaz y conseguir el objetivo:



Ilustración 14: Etapas plan de comunicación integral //Fuente: Libro fundamentos del marketing, editorial pirámide, 2ª edición.

#### 4.1.1 Identificación de la audiencia objetivo.

La audiencia objetivo son los destinatarios de las estrategias de comunicación que elabora la empresa, si se consigue llegar de la forma deseada a la audiencia objetivo la empresa aumentará su repercusión y se dará más a conocer.

La audiencia objetivo se compone de:

- Clientes actuales que ya compran los productos de manera habitual.
- Clientes potenciales a los cuales se intenta llegar con una comunicación enfocada a su perfil.



Para el lanzamiento del nuevo turrón a la piedra 0% azúcar añadido se va a tener en cuenta tanto a los clientes actuales que consumen la marca como a los consumidores potenciales, ambos conforman el grupo que va a tomar la decisión de compra.

Destacar que la finalidad de la estrategia de comunicación será distinta para cada uno de ellos.

- Para los clientes actuales la estrategia de comunicación se basará simplemente en dar a conocer el producto nuevo, ya que los clientes de este tipo suelen ser habituales y ya conocen todos y cada uno de los aspectos de la marca.
- Para los clientes potenciales la estrategia de comunicación consistirá en dar a conocer el nuevo producto y además ofrecer información de la marca y de las ventajas que te otorga consumir este producto frente a otros con el objetivo de capturar el valor del cliente y convertirlo en un cliente habitual.

Por lo tanto, se puede concluir que la estrategia de comunicación va enfocada al grupo que va a tomar la decisión de compra ya que los consumidores a los que va dirigido el nuevo producto tienen la suficiente autonomía como para tomar una decisión.

#### 4.1.2 Definir los objetivos de comunicación.

La reacción que se espera que el cliente tenga a la comunicación que se le transmite mediante la estrategia de comunicación recibe el nombre de objetivos de comunicación.

Con el uso de la publicidad se busca provocar esa reacción en el cliente. El objetivo de cualquier campaña de publicidad que lanza la empresa es que nuevos clientes conozcan sus productos y se decantan por comprarlos.

El proceso de disposición de compra que realizan los consumidores se compone de 6 fases que se muestran en la siguiente ilustración:



Ilustración 15: Proceso de disposición de compra de los consumidores// Fuente: Elaboración propia

Si tenemos en cuenta el tipo de producto que se va a lanzar al mercado se situaría en la fase conocimiento. Es decir, la empresa plantea sus acciones de comunicación y publicidad con el objetivo de desplazar al público objetivo a través de todas las fases del proceso de disposición de compra para que se decante en última instancia por la decisión de comprar el producto.

### 4.1.3 Diseño del mensaje.

Para que el mensaje de la empresa sea eficaz debe cumplir las siguientes condiciones que marca el conocido modelo AIDA. Este modelo consta de las siguientes condiciones:

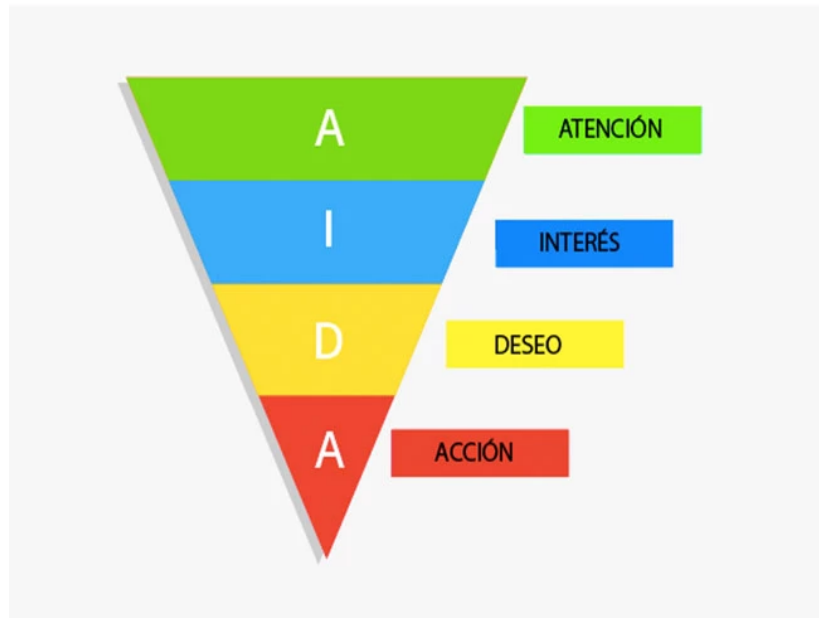


Ilustración 16: Modelo AIDA// Fuente: LetsRebold

(LetsRebold, 2021)

- Conseguir atención.
- Mantener el interés.
- Despertar el deseo.
- Lograr la acción.

Además de seguir el modelo AIDA para diseñar un mensaje eficaz la empresa debe de decidir:

- Estructura del mensaje: "Que se va a decir".
- Formato del mensaje: "Cómo se va a decir".

Si se habla del contenido del mensaje el tema que debe plantear la empresa debe provocar una respuesta que entre dentro de lo deseado, para provocar dicha respuesta se deben tener en cuenta 3 tipos de argumentos:



- Racionales→ Para el lanzamiento del nuevo turrón se comunicarán tanto sus beneficios en materia de salud como la excelente calidad del mismo.
- Morales→ En este caso se animará a que la gente abogue por una alimentación más saludable.
- Emocionales→ En este caso se argumenta que es un producto para paladares exquisitos y que contribuye a mantener una salud adecuada.

En lo que a la estructura del mensaje se refiere se apuesta por una breve descripción del producto mediante un mensaje en el que se van a destacar el bajo contenido en azúcares y la elevada calidad de las materias primas que componen el nuevo producto. Con esta estructura lo que se busca es que el cliente pruebe el producto y que obtenga sus conclusiones.

Por último, en cuanto al formato del mensaje se pretende realizar un pequeño video a modo de anuncio que se publicará de modo principal en todas las redes sociales de la empresa, en este vídeo se comentarán de manera resumida los beneficios que proporciona este turrón y por qué adquirir este y no otro, también se pretende utilizar la herramienta de publicidad que proporciona google para posicionar en un buen lugar a la página web. Además en redes sociales se van a subir publicaciones periódicas como campaña de marketing para publicitar al producto.

#### **4.1.4 Elección de los medios.**

Teniendo en cuenta el público objetivo al que va orientado el nuevo producto se han elegido los siguientes medios de comunicación, también hay que tener en cuenta que es una PYME y el presupuesto para realizar estas acciones es limitado:

- En primer lugar se publicará el nuevo producto en las redes sociales de Turróns Merche, esta publicidad se logrará con una campaña agresiva de marketing a través de las cuales se subirán imágenes y videos del nuevo producto de manera periódica. Animando a interactuar a la gente realizando sorteos, que consistirán por lo general en regalos de productos o descuentos.

Para conseguir que esta campaña tenga éxito se debe realizar una profesionalización bastante elevada en todas las redes sociales, ya que viendo el estado actual es muy difícil que la campaña tenga éxito.

Por lo tanto para que las redes sociales tengan este aspecto profesionalizado se pretende que tengan un aspecto similar al que se muestran en las siguientes ilustraciones, en las cuales se les ha dado un notable “lavado de cara”, que como ya se ha explicado anteriormente, se antoja muy necesario.

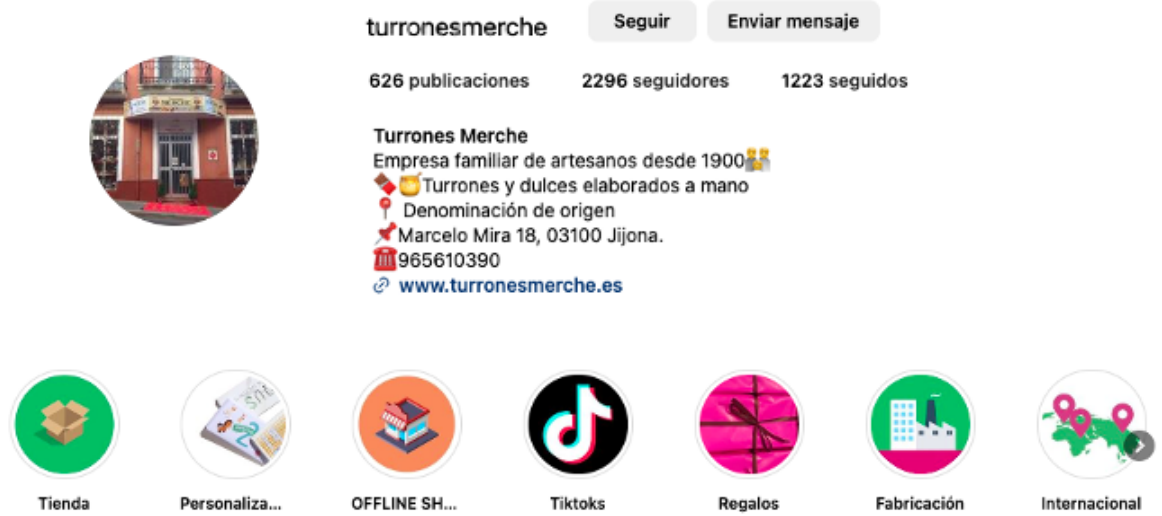


Ilustración 17: Instagram de Turrões Merche // Fuente: Elaboración propia

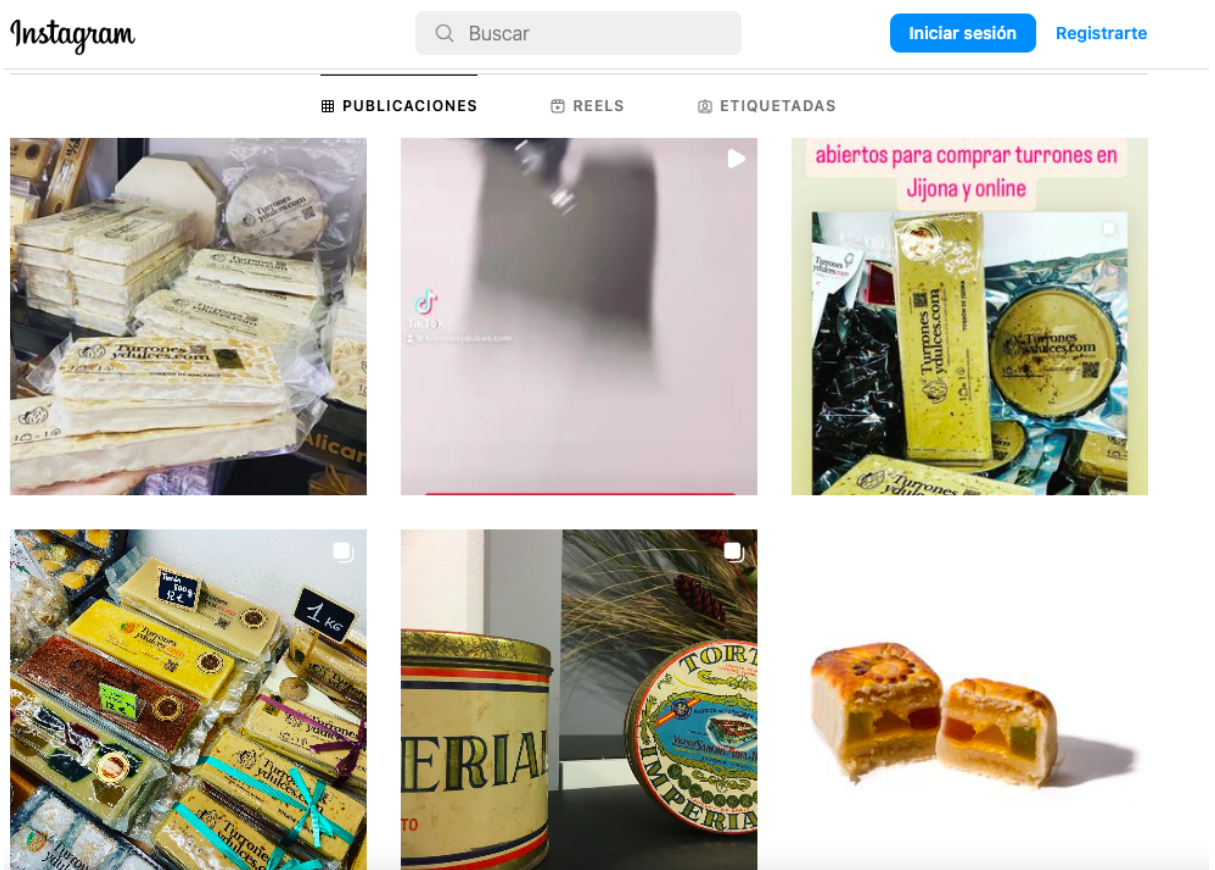


Ilustración 18: Instagram de Turrões Merche // Fuente: Elaboración propia



- La otra forma mediante la cual se quiere publicitar el producto es mediante el empleo de la herramienta que ofrece google para posicionar a la página web de Turrón Merche en los primeros puestos, gracias a ello le permitirá obtener más visitas en su web y en consecuencia que más gente conozca el nuevo producto y lo adquiera.

Para adquirir más repercusión al utilizar esta herramienta de posicionamiento se pondrán el título del enlace frases como: “El mejor turrón”, “Turrón de calidad”. A continuación se muestra como quedarían estos anuncios una vez ejecutada la campaña.

Anuncio · [www.turrónmerche.es](http://www.turrónmerche.es)

### Turrón Merche | El mejor turrón | Turrón De Calidad

En Turrón Merche Encontrarás Amplia Variedad en Repostería. Compra Ahora. Turrón Merche Artesanos turróneros desde 1900.

Anuncio · [www.turrónmerche.es](http://www.turrónmerche.es)

### Turrón De Calidad | El mejor turrón | Turrón Merche

En Turrón Merche Encontrarás Amplia Variedad en Repostería. Compra Ahora. Turrón Merche Artesanos turróneros desde 1900.

Ilustración 19: Apariencia búsqueda Turrón Merche Google// Fuente: Google Ads

#### 4.1.5 Seleccionar la fuente del mensaje.

En el apartado anterior ya se ha visto a través de qué medios se va a promocionar el nuevo producto, al ser una empresa modesta la campaña se va a centrar en una fuerte promoción en sus redes sociales y en posicionar mediante google ads en un buen lugar a la página web. Al ser una empresa modesta en esta campaña no van a aparecer grandes rostros ni figuras televisivas, si no que van a aparecer los que más conocen y mejor pueden hablar del producto: sus trabajadores.

#### 4.1.6 Diseñar el sistema de retroalimentación.

El último paso tras lanzar el plan de comunicación es ver el impacto que este ha tenido sobre el público al que se pretendía que llegara, es decir el público objetivo. Para poder medir el impacto hay distintos métodos pero para una empresa del tamaño de Turrón Merche lo más viable es realizar encuestas a través de sus redes sociales y en la propia tienda o stands. Con estas encuestas la empresa logrará obtener un feedback constructivo sobre el cual poder sentar las bases de futuros planes de comunicación, también se debe tener en cuenta el impacto a nivel de alcance, es decir, cuantos “likes” o reproducciones tienen las publicaciones en redes sociales o cuántas personas han visualizado el anuncio en la televisión.



## 4.2 Definición del presupuesto y del mix de comunicación.

Una vez se ha llegado a este punto se va a definir el presupuesto que se destinará a la comunicación, teniendo en cuenta los distintos factores que pueden influir a la hora de seleccionar un presupuesto u otro.

También se hará referencia al mix de la comunicación y a la relación que tienen entre sí las distintas herramientas de comunicación empleadas en este plan.

### 4.2.1 El presupuesto de comunicación.

A la hora de fijar cuál va a ser el presupuesto se deben tener en cuenta una serie de métodos existentes, estos métodos se exponen a continuación:

- Método de lo asequible: Determina el presupuesto de comunicación dependiendo del nivel económico que ve la empresa que es capaz de permitirse.
- Método del porcentaje sobre ventas: Determina el presupuesto en función de un porcentaje sobre las ventas que se están realizando ahora o las que se prevé que se realicen, el porcentaje se toma sobre el precio de venta por unidad.
- Método de la paridad competitiva: Determina el presupuesto fijándose en lo que hace la competencia, iguala su gasto al de sus competidores.
- Método según objetivos y tareas: Determina el presupuesto relacionándolo con el objetivo que se pretende lograr con la comunicación.

Como ya se ha comentado con anterioridad al ser Turróns Merche una empresa familiar y tener cierta incertidumbre respecto al lanzamiento del nuevo producto, el método seleccionado es el “método de lo asequible”, ya que la empresa sabe donde está sus límites económicamente hablando.

PUBLICIDAD	COSTE
GOOGLE ADS	1500€
REDES SOCIALES	1200€
EQUIPO DE COMUNICACIÓN	5000€
PLAN DE MARKETING	8000€
<b>TOTAL</b>	<b>15700€</b>

Tabla 8: Presupuesto de comunicación Turróns Merche// Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior aparecen los costes que ha supuesto para Turrone Merche la campaña de publicidad. Destacar que el coste de las redes sociales como tal incluye la necesaria y elevada profesionalización que se tiene que llevar a cabo para que la campaña de marketing realizada por este medio tenga más probabilidades de éxito. También tanto el plan de marketing como el equipo de comunicación están realizados y compuestos por trabajadores externos a la empresa, de ahí su coste.

#### 4.2.2 Definición del mix de comunicación y del mix de la estrategia de comunicación.

El término de mix de comunicación hace referencia a las herramientas que emplea la empresa en su conjunto para comunicarse con el cliente y establecer relaciones comerciales que se pretende que sean estables y no de una duración corta, se busca conseguir una fidelización del cliente.

Algunas de las herramientas que se han mencionado con anterioridad son: Publicidad, relaciones públicas, venta personal, promoción de ventas y marketing directo y digital.

En este caso, para el lanzamiento del nuevo producto, el mix de comunicación que se realizará será el del marketing directo y digital que consistirá principalmente en la publicidad que se va a realizar a través de las redes sociales, dentro de esta campaña que se va a realizar en las redes sociales también se incluye la promoción de ventas, ya que en ella se explica al detalle como es el producto que se está ofertando.

Por último, también se utiliza la herramienta de la publicidad mediante los anuncios que se emiten en la televisión Intercomarcal.

En cuanto a la estrategia del mix de comunicación existen dos tipos:

- Estrategia de tipo “push”, que se utiliza si la empresa vende a minoristas.
- Estrategia de tipo “pull”, que se utiliza si la empresa vende directamente al cliente final.

Al tratarse de una empresa pequeña y que vende de manera directa al consumidor final, se ha optado por una estrategia del tipo “pull”, con el uso de esta estrategia la empresa realizará acciones de marketing con el objetivo de incentivar la demanda del producto por parte del cliente final.



Ilustración 20: Estrategia Pull //Fuente: Comunicare.es

(Comunicare, 2023)

## 5. PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO

La realización de los planes de acción y presupuestos suponen el último paso para dar por concluido el marketing mix. Este punto es fundamental ya que si no se aciertan ni con las decisiones ni con los presupuestos el lanzamiento del nuevo producto estará más cerca del fracaso que del éxito.

**Objetivo:** Lanzamiento del nuevo turrón a la piedra 0% azúcares añadidos al mercado y realización de las acciones necesarias para su promoción.

Acción	Fecha a cumplir	Encargado	Recursos necesarios
Realizar un estudio del mercado	01-07-2023	Analista de mercado	Datos del mercado a estudiar
Analizar los resultados del estudio de mercado	15-09-2023	Analista de mercado y gerencia	Informe resultados estudio de mercado
Decidir que producto lanzar al mercado	15-10-2023	Departamento desarrollo de producto	Informe con opciones de lanzamiento
Estudiar la viabilidad de fabricar el producto	01-11-2023	Departamento financiero	Informe financiero del nuevo producto
Desarrollar el producto	01-01-2024	Departamento de producción	Materias primas necesarias
Establecer los precios del producto	20-01-2024	Departamento de análisis de mercado	Precios de la competencia
Estudio de acciones de marketing que más se adapten al lanzamiento	10-02-2024	Departamento de marketing	Propuestas equipo de marketing
Elección de las acciones publicitarias y de marketing a ejecutar	28-02-2024	Departamento de marketing	Propuestas seleccionadas
Lanzar el nuevo producto al mercado	15-03-2024	Departamento de producción	Stock suficiente
Pleno desarrollo de las acciones publicitarias y de marketing seleccionadas	15-03-2024	Departamento de marketing	Plan de marketing seleccionado



Tabla 9: Plan de Acción lanzamiento del nuevo turrón// Fuente:Elaboración propia

En cuanto a la realización del presupuesto para el lanzamiento del turrón a la piedra 0% azúcares añadidos, se van a elaborar 3 escenarios que variarán en función de los ingresos y los gastos que se esperan en cada uno de ellos.

Los tres escenarios en los cuales se va a mover Turrónes Merche son:

- Probable→ En este escenario se plasmará desde un punto de vista sensato lo que realmente piensa la empresa que va a ocurrir con el lanzamiento del nuevo producto.
- Optimista→ En este escenario la empresa realizará sus previsiones teniendo en cuenta que el lanzamiento del producto tiene un impacto mayor del esperado.
- Pesimista→ En este escenario la empresa realizará sus previsiones teniendo en cuenta que el lanzamiento del producto tiene un impacto menor del esperado.

En las siguientes tablas de previsiones de escenarios se van a tratar una serie de conceptos que se van a explicar a continuación:

- Ingresos esperados: Se calcula multiplicando el precio de venta unitario del producto por la demanda que se prevé.
- Costes de producción esperados: Se calcula multiplicando el coste unitario de producción del producto por la demanda que se prevé, teniendo en cuenta gastos extra puntuales que puedan surgir.
- Beneficios antes del marketing: Se calcula mediante la siguiente resta: “Ingresos esperados- Costes de producción esperados”.
- Gastos derivados del plan de marketing: Este concepto hace referencia a los gastos derivados del plan de marketing tales como los referentes al equipo de comunicación o el propio plan de marketing.
- Beneficio final: Se calcula mediante la siguiente resta: “Beneficios antes del marketing- Gastos derivados del plan de marketing”

## 5.1 Escenario Probable

En este escenario se trata de ser lo más realista posible en cuanto a la demanda que va a tener el nuevo turrón 0% azúcares añadidos al ser lanzado al mercado. En este escenario se esperan vender unas 15000 unidades del producto en el formato de tableta de 200g.

CONCEPTOS	CÁLCULOS(EN €)
Ingresos esperados	6,99€ x 15000 unidades= <b>104850€</b>
Costes de producción esperados	2,80€ x 15000 unidades= <b>42000€</b>
Beneficios antes del marketing	104850€-42000€= <b>62850€</b>
Gastos derivados del plan de marketing	Google Ads: 1500€ Redes Sociales: 1200€ Equipo de comunicación: 5000€ Plan de Marketing: 8000€ Total: <b>15700€</b>
Beneficio final	62850€-15700€= <b>47150€</b>

Tabla 10: Escenario probable ventas //Fuente: Elaboración propia

En el escenario más probable, la empresa lograría obtener unos beneficios aproximados de 47150€ por la venta de las 10000 unidades del nuevo turrón, son unos beneficios que no están nada mal, pero la empresa debe ser ambiciosa e ir a por más.

## 5.2 Escenario Optimista

En este otro escenario se trata de ponerse en el mejor de los casos en cuanto a la demanda que va a tener el nuevo turrón 0% azúcares añadidos al ser lanzado al mercado. En este escenario se estiman unas ventas de 20000 unidades del producto en el formato de tableta de 200g.

CONCEPTOS	CÁLCULOS(EN €)
Ingresos esperados	6,99€ x 20000 unidades= <b>139800€</b>
Costes de producción esperados	2,80€ x 20000 unidades= <b>56000€</b>
Beneficios antes del marketing	139800€-56000€= <b>83800€</b>
Gastos derivados del plan de marketing	Google Ads: 1500€ Redes Sociales: 1200€ Equipo de comunicación: 5000€ Plan de Marketing: 8000€ Total: <b>15700€</b>
Beneficio final	83800€-15700€= <b>68100€</b>

Tabla 11: Escenario optimista ventas // Fuente: Elaboración propia



En este escenario optimista la empresa obtendría unos beneficios aproximados de 68100€ una cifra que supone alrededor de un 15% más de beneficios respecto al escenario más probable.

### 5.3 Escenario Pesimista

En este último escenario se trata de ponerse en el peor de los casos en lo relativo a la demanda que va a tener el nuevo turrón 0% azúcares añadidos al lanzarse al mercado. En este escenario se estiman unas ventas de 10000 unidades del producto en el formato de tableta de 200g.

CONCEPTOS	CÁLCULOS(EN €)
Ingresos esperados	6,99€ x 10000 unidades= <b>69900€</b>
Costes de producción esperados	2,80€ x 10000 unidades= <b>28000€</b>
Beneficios antes del marketing	69900€-28000€= <b>41900€</b>
Gastos derivados del plan de marketing	Google Ads: 1500€ Redes Sociales: 1200€ Equipo de comunicación: 5000€ Plan de Marketing: 8000€ Total: <b>15700€</b>
Beneficio final	41900€-15700€= <b>26200€</b>

Tabla 12: Escenario pesimista ventas // Fuente: Elaboración propia

Por último, en este último escenario que es el que más perjudicada saldría la empresa se obtendrían unos beneficios de alrededor de 26200€, pese a ser un resultado positivo la empresa debería buscar soluciones para incrementar la demanda, ya que con un lanzamiento tan poco exitoso el futuro del mismo sería bastante incierto.

### 5.4 Umbral de rentabilidad o punto muerto.

En este apartado se va a calcular a partir de qué número de unidades vendidas del nuevo turrón a la piedra 0% azúcares añadidos va a comenzar Turrónes Merche a generar beneficios y no obtener pérdidas.

Para el cálculo se va a utilizar la siguiente ecuación:

$$\text{Umbral de rentabilidad} = \text{Costes Fijos} \div (\text{Precio Venta} - \text{Coste de fabricación})$$

Los costes fijos en los que se incurre en la fabricación del nuevo turrón son los costes derivados del marketing, en este caso son de 15700€.



Por otra parte, el precio de venta es de 6,99€ y el coste de fabricación de 2,80€, por lo que si se utilizan todos estos datos se obtiene la siguiente ecuación.

$$\text{Umbral de rentabilidad} = 15700 \cdot (6,99 - 2,80) = 3747 \text{ unidades}$$

Turrónes Merche deberá vender aproximadamente 3747 unidades de su nuevo turrón para comenzar a generar beneficios, en el caso de que esto no ocurriese debería plantearse seriamente el cese de la fabricación del producto.

## 6. ODS

Los objetivos de desarrollo sostenible surgieron en la cumbre del desarrollo sostenible celebrada por las naciones unidas del 25 al 27 de Septiembre del 2015 en Estados Unidos, más concretamente en Nueva York.

La creación de estos objetivos tuvo como horizonte el año 2030, año en el cual pretenden que:

- Se ponga fin a la pobreza→ Esta pobreza está presente en el día a día de millones de personas que apenas tienen qué comer y ven el agua potable como un auténtico lujo. A continuación en el siguiente gráfico se muestra un ranking donde aparecen los 15 países más pobres del mundo en el cual predomina el continente africano. (Garrote, 2023)

País	PIB per cápita en euros
1 Burundi	280
2 Sierra Leona	429
3 Malawi	439
4 República Centroafricana	469
5 Madagascar	491
6 Somalia	511
7 Sudán del Sur	518
8 Níger	522
9 Mozambique	526
10 Eritrea	636
11 Congo	640
12 Chad	686
13 Liberia	700
14 Burkina Faso	756
15 Yemen	793

Ilustración 21: Ranking países más pobres del mundo// Fuente: larazon.es

- Proteger el planeta→ El cambio climático es un hecho y si no se pone freno a su avance en el corto/medio plazo las consecuencias de este serán devastadoras y la forma de vida de miles de personas se verá cambiada para siempre de forma abrupta.

- Que todas las personas disfruten de paz y prosperidad → En la actualidad hay muchos frentes bélicos activos sobre todo en países del tercer mundo, no obstante en occidente también están habiendo problemas. Ninguna persona merece vivir esta situación y tiene derecho a estar en paz.



Ilustración 22: Países con conflictos armados en 2023// Fuente: Statista.com (Statista, 2023)

En concreto los ODS que salieron de dicha cumbre son 17, y en la siguiente imagen se pueden distinguir con mayor detalle:



Ilustración 23: Objetivos de desarrollo sostenible// Fuente: Sociedadsostenible.co (Martínez, 2022)



## 6.1 ODS relacionados con este proyecto

Con el lanzamiento del nuevo turrón a la piedra 0% azúcares añadidos se pretende ayudar a que la sociedad cumpla y se conciente mínimo con alguno de los 17 objetivos de desarrollo sostenible, ya que por el tipo de empresa que es Turrónes Merche es imposible enfocarse en todos los ODS.

En este caso en concreto, con el lanzamiento del nuevo producto se promueven los siguientes objetivos:

- **Objetivo nº3:** “Salud y bienestar”

Este objetivo se basa principalmente en incentivar y asegurar una vida saludable y en la que el bienestar sea predominante.

(Moran, 2022)



Ilustración 24: ODS N°3 "Salud y bienestar"// Fuente: Iberdrola.com

(Iberdrola, 2023)

Con el lanzamiento del nuevo turrón se contribuye a que la salud de la población mejore, es este caso a la hora de establecer un rango de edad al que destinar el producto se estableció que iba destinado a mayores de 25 años por lo que la cantidad de población que se abarca y sobre la cual se puede tener cierto impacto es muy elevada.

- **Objetivo nº8:** “Trabajo decente y crecimiento económico”

Este objetivo se centra fundamentalmente en promover un crecimiento económico que sea inclusivo y que sea sostenido en el tiempo para así poder mejorar de manera notable los estándares de vida de la población.

(Moran & Belver, 2022)



Ilustración 25:ODS N°8 “Trabajo decente y crecimiento económico”//Fuente:Un.org

Como ya se ha mencionado en otros apartados del trabajo Turrone Merche es una pyme de carácter familiar en la que destaca el factor humano, ya que en toda la empresa existe un ambiente de trabajo magnífico y desde la dirección se ofrecen unas condiciones de trabajo adaptadas a la realidad de hoy en día que velan por los derechos humanos. Este punto es importante por que otras empresas de la competencia no respetan estos aspectos, ofreciendo trabajos con sueldos desfasados o incluso ofreciendo jornadas laborales que superan el máximo permitido.

- **Objetivo nº12: “Producción y consumos responsables”**

Este objetivo hace referencia a un buen uso de los recursos que brinda la naturaleza para cuidar el medio ambiente y evitar las consecuencias negativas que esto podría acarrear para el planeta .

(Moran, 2022)



Ilustración 26:ODS N°12 “Producción y consumo responsables”// Fuente:Un.org



Turrone Merche utiliza las mejores materias primas y busca proveedores que estén comprometidos con el medio ambiente y ofrezcan productos lo más naturales posibles.

También cabe destacar que la empresa apenas acumula stock de sus productos, suele fabricar sobre pedido y por lo tanto su cadena de producción es 100% responsable.



## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se van a exponer los aspectos más importantes y las conclusiones que se han llegado con la realización de este trabajo de final de grado. Además se redactarán las recomendaciones pertinentes.

Tras realizar el análisis externo se encuentra que las oportunidades son superiores a las amenazas, no obstante la empresa tiene que permanecer en alerta constante. A grandes rasgos se ha determinado que Turrón Merche debe tener especial atención con el incremento desbocado del IPC y con la inflación ya que esto va a encarecer notablemente los precios de las materias primas y por lo tanto encarece el precio final del producto que se va a ofrecer, algo que junto con un cliente que está perdiendo poder adquisitivo es muy negativo.

Por otro lado, se destaca el prestigio que tiene la industria turrónera tanto a nivel nacional como internacional. Por lo que se recomienda sacar el máximo partido posible a este prestigio, también sería positivo explotar al máximo la publicidad a través de la redes sociales y prestar mucha atención a los competidores como Primitivo Rovira e hijos y Turrón Verdú Sirvent.

En cuanto al análisis interno se refiere, Turrón Merche tiene muchas más fortalezas que debilidades, algo que es positivo, entre las debilidades destacan la mala formación y selección del personal, por su parte como fortalezas se destacan el gran compromiso de sus trabajadores con la calidad de los productos y el inmejorable clima laboral que impera en la empresa.

Se recomienda a la empresa que mejore la capacidad de selección y formación del personal, ya que estas son un poco anticuadas. También se recomienda que se mantenga ese buen clima laboral que impera en la empresa y ese gran compromiso que poseen los trabajadores en cuanto a ofrecer productos con la máxima calidad posible.

Se ha decidido tras realizar el análisis de mercado correspondiente que el público objetivo del nuevo producto que se va a lanzar al mercado se fija en personas mayores de 25 años.

En lo relativo a la estrategia de posicionamiento del nuevo turrón a la piedra 0% azúcares añadidos se ha establecido que se va a seguir la estrategia de “lo mismo por menos”, es decir se va a ofrecer un producto similar a la competencia pero a un precio inferior al que ofrece la misma, con esto se pretende capturar nuevos clientes.

Se ha elegido la estrategia de fijación de precios por línea de productos ya que se han tenido en cuenta los precios de la competencia para fijar los precios del nuevo producto. Los precios del nuevo producto se han establecido en 6,99€ si el producto tiene como destino la península ibérica y en 7,59€ si el producto tiene como destino: Ceuta, Melilla, Islas Canarias o Islas Baleares, en ambos casos el formato en el que se ofrece es el de una tableta de 200 gramos.



Se ha decidido que los medios más adecuados para promocionar el producto son las redes sociales y la herramienta de publicidad para empresas que ofrece google( Google Ads), en cuanto a las redes sociales se va a realizar una profesionalización de las mismas que cambie de manera radical su aspecto y sean más atractivas para los clientes.

El presupuesto total destinado a la comunicación es de alrededor de 15700€.

Turrone Merche se mueve en tres escenarios tras el lanzamiento del nuevo turrón:

-El primero, el más factible y probable en el que se prevén unas ventas de 15000 unidades y con él lo que se obtendría un beneficio aproximado de 47150€.

-El segundo, el escenario pesimista en el cual se prevén unas ventas de 10000 unidades y con el que se obtendría un beneficio aproximado de 26200€.

-El tercero, el escenario optimista en el cual se prevén unas ventas de 20000 unidades y con el que se obtendría un beneficio aproximado de 68100€.

Por último, para que este proyecto sea viable Turrone Merche tiene que vender un mínimo de 3747 unidades de su nuevo turrón a la piedra 0% azúcares para no registrar pérdidas y comenzar a tener beneficio.

Por lo que se recomienda que si en un plazo de tiempo razonable no se alcanzan esas cifras replantearse la producción del producto para minimizar las pérdidas.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

### References

Andrade, P., & Pérez, J. R. (2023, January 14). *Los datos que demuestran el desplome de la natalidad en España*. El Debate. Retrieved May 10, 2023, from [https://www.eldebate.com/sociedad/20230114/datos-demuestran-desplome-natalidad-espana\\_85495.html](https://www.eldebate.com/sociedad/20230114/datos-demuestran-desplome-natalidad-espana_85495.html)

AntiuXixona. (2023, Junio 01). <https://www.antiuxixona.com/>

Comunicare. (2023, June 27). *Marketing pull y marketing push. Definición y diferencias - Comunicare*. Comunicare - Agencia de Marketing Online. Retrieved July 9, 2023, from <https://www.comunicare.es/marketing-pull/>

Datosmacro. (2023, Marzo 31). *IPC de España 2023*. Datosmacro.com. Retrieved May 10, 2023, from <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>

Datosmacro. (2023, Junio 01). *IPC de España 2023*. Datosmacro.com. Retrieved July 5, 2023, from <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>

Efficacy. (2023, Junio 01). *Pasos para crear una Estrategia de Distribución que te ayudarán a vender más - efficacy*. Efficacy. Retrieved July 5, 2023, from <https://www.efficacy.com/es/estrategias-distribucion/>



El País. (2023, February 14). *El Gobierno aprueba una subida del salario mínimo del 8%, hasta los 1.080 euros al mes en 14 pagas*. EL PAÍS. Retrieved May 9, 2023, from <https://elpais.com/economia/2023-02-14/el-gobierno-aprueba-hoy-una-subida-del-salario-minimo-del-8-hasta-los-1080-euros-al-mes-en-14-pagas.html>

El País. (2023, March 24). *La economía española creció un 5,5% en 2022, sostenida por el consumo y el sector exterior*. EL PAÍS. Retrieved May 9, 2023, from <https://elpais.com/economia/2023-03-24/la-economia-espanola-crecio-un-55-en-2022-sostenida-por-el-consumo-y-el-sector-exterior.html>

Elperiodic. (2022, December 23). *Aumenta la venta de turrónes en 2022: Xixona se mantiene líder de la industria turrónera*. Elperiodic.com. Retrieved May 9, 2023, from [https://www.elperiodic.com/aumenta-venta-turrones-2022-xixona-mantiene-lider-industria-turronera\\_872267](https://www.elperiodic.com/aumenta-venta-turrones-2022-xixona-mantiene-lider-industria-turronera_872267)

Epdata. (2023, May 4). *El paro registrado en España, en datos*. EpData. Retrieved May 10, 2023, from <https://www.epdata.es/datos/paro-registrado-datos-graficos/38/espana/106>

Europapress. (2022, October 11). *El FMI rebaja la estimación de PIB de España en 2023 al 1,2%, pero sigue liderando la eurozona*. Europa Press. Retrieved May 9, 2023, from <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-fmi-rebaja-och-o-decimas-estimacion-pib-espana-2023-12-sigue-liderando-eurozona-20221011150054.html>



Garrote, A. (2023, May 23). *Estos son los 20 países más pobres del mundo*. La Razón.

Retrieved July 11, 2023, from

[https://www.larazon.es/economia/estos-son-20-paises-mas-pobres-mundo\\_20230523646ca81c277db70001710ded.html](https://www.larazon.es/economia/estos-son-20-paises-mas-pobres-mundo_20230523646ca81c277db70001710ded.html)

Iberdrola. (2023, 06 01). *ODS 3: Salud y bienestar*. Iberdrola. Retrieved July 11, 2023, from

<https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/comprometidos-objetivos-desarrollo-sostenible/ods-3-salud-y-bienestar>

Iep. (2023, Junio 01).

<https://www.iep.edu.es/diferencias-entre-el-marketing-estrategico-y-operativo/#:~:text=El%20marketing%20estrat%C3%A9gico%2C%20como%20su,para%20alcanzar%20unos%20determinados%20objetivos.>

INE. (2022, December 19). *INEbase / Economía / Cuentas económicas / Contabilidad*

*regional de España / Últimos datos*. INE. Retrieved July 11, 2023, from

[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736167628&menu=ultiDatos&idp=1254735576581](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736167628&menu=ultiDatos&idp=1254735576581)

Itlfinance. (2023, Abril 30). *El papel de los robots en la industria alimentaria*. ITL Equipment

Finance. Retrieved May 10, 2023, from

<https://itlfinance.com/es/blog/robots-industria-alimentaria/>

LetsRebold. (2021, May 12). *Método AIDA en marketing: qué es y cómo aplicarlo*

*correctamente*. Rebold. Retrieved July 9, 2023, from

<https://letsrebold.com/es/blog/metodo-aida-en-marketing/>





Lopetes Artesanos. (2023, Mayo 1). Retrieved May 16, 2023, from

<https://lopetes.es/categoria-producto/turrones/>

Macrosig. (2021, October 2). *¿Qué son precios geográficos o precios por ubicación?*

Macrosig. Retrieved July 25, 2023, from

<https://www.macrosig.com/que-son-precios-geograficos-o-precios-por-ubicacion/>

Marketingdirecto. (2023, April 12). *La importancia de la publicidad online para el éxito de una empresa.* Marketing Directo. Retrieved May 9, 2023, from

<https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/importancia-publicidad-online-exito-empresa-moderna>

Martínez, S. (2022, 06 01). *¿Cómo surgieron son los Objetivos de Desarrollo Sostenible?*

Sociedad Sostenible. Retrieved July 11, 2023, from

<https://sociedadsostenible.co/como-surgieron-son-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Moran, M. (2022, 05 01). *Salud - Desarrollo Sostenible.* Retrieved July 11, 2023, from

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/>

Moran, M. (2022, 06 01). *Consumo y producción sostenibles - Desarrollo Sostenible.*

Retrieved July 11, 2023, from

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>



Moran, M., & Belver, M. (2022, 06 01). Crecimiento económico - Desarrollo Sostenible.

Retrieved July 11, 2023, from

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

Nestlé. (2023, 01 01). <https://nestlefamilyclub.es/marca/nestle-turrón>

Primitivo Rovira e Hijos. (2023, Mayo 1). Primitivo Rovira e Hijos. Retrieved May 16, 2023, from <https://primitivorovira.com/>

Roca, C. (2023, 05 01). *Estrategias de Precio Psicológico (2022)*. ThePowerMBA. Retrieved July 25, 2023, from

<https://www.thepowermba.com/es/blog/que-es-el-precio-psicologico-principales-estrategias>

SABI. (2023, Mayo 1). Retrieved May 16, 2023, from

[https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230105-3378-0/Search.QuickSearch.serv?\\_CID=769&product=sabineo](https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230105-3378-0/Search.QuickSearch.serv?_CID=769&product=sabineo)

SABI. (2023, Mayo 1). Retrieved May 16, 2023, from

[https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230105-3378-0/Report.serv?\\_CID=621&product=sabineo](https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230105-3378-0/Report.serv?_CID=621&product=sabineo)

SABI. (2023, Mayo 1). Retrieved May 16, 2023, from

[https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230105-3378-0/Report.serv?\\_CID=452&product=sabineo](https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230105-3378-0/Report.serv?_CID=452&product=sabineo)



SABI. (2023, Mayo 1). Retrieved May 16, 2023, from

[https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230105-3378-0/Report.serv?\\_CID=392&product=sabineo](https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230105-3378-0/Report.serv?_CID=392&product=sabineo)

SABI. (2023, Junio 01).

[https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230105-3378-0/Search.QuickSearch.serv?\\_CID=32&product=sabineo](https://sabi-r1.bvdinfo.com/version-20230105-3378-0/Search.QuickSearch.serv?_CID=32&product=sabineo)

San Segundo, L. (2022, October 11). *¿Cómo el Big Data Impulsa la Industria Alimentaria?*

LinkedIn. Retrieved May 10, 2023, from

<https://es.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-el-big-data-impulsa-la-industria-alimentaria-luis-san-segundo>

Segarra, P. (2023, January 28). *Los españoles, los más preocupados por tener una*

*alimentación saludable a raíz de la pandemia*. 20Minutos. Retrieved May 9, 2023,

from

<https://www.20minutos.es/salud/nutricion/espanoles-alimentacion-saludable-485986/>

Statista. (2023, May 11). *Gráfico: ¿Qué países registran enfrentamientos armados en 2023?*

Statista. Retrieved July 11, 2023, from

<https://es.statista.com/grafico/25820/paises-con-enfrentamientos-armados-registrados/>

Turrónes la Colmena. (2023, Mayo 1). Turrónes La Colmena: Tienda online de Turrón -

Turrónes desde 1854. Retrieved May 16, 2023, from <https://turroneslacolmena.com/>



Turróns Merche. (2023, Junio 01).

<https://www.turrónsmerche.es/product/turrón-a-la-piedra/>

Turróns Picó. (2023, Mayo 1). Turróns Picó | Para Picar Picó. Retrieved May 16, 2023,  
from <https://www.turrónspico.com/>

Turróns Verdú Sirvent. (2023, Mayo 1). -. Retrieved May 16, 2023, from

[http://turrónsverdusirvent.com/?gclid=CjwKCAjwjYKjBhB5EiwAiFdSfvnmMJQzn5zmAwYeggJgpW7uwCpAxaBrJUvJn\\_KG3ajkkDixMBeMRxoCPmcQAvD\\_BwE](http://turrónsverdusirvent.com/?gclid=CjwKCAjwjYKjBhB5EiwAiFdSfvnmMJQzn5zmAwYeggJgpW7uwCpAxaBrJUvJn_KG3ajkkDixMBeMRxoCPmcQAvD_BwE)

20Minutos. (2022, November 23). *La covid frena el aumento progresivo de la esperanza de vida en España: en 2020 cayó 1,5 años respecto al 2019*. 20Minutos. Retrieved May 28, 2023, from

<https://www.20minutos.es/noticia/5079064/0/la-covid-frena-el-aumento-progresivo-de-la-esperanza-de-vida-en-espana-en-2020-cayo-1-5-anos-respecto-al-2019/>