

## **MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO**

**El trabajo de fin de grado como una oportunidad para el desarrollo de un  
complejo agroturístico**

**The final degree work as an opportunity to develop an agritourism complex**

Autor/a: D/D<sup>a</sup> Estefanía Morales Arteaga

Tutor/a: D/D<sup>a</sup> Juan Sánchez García

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO  
Curso Académico 2014 / 2015

LUGAR Y FECHA

La Laguna

23/07/2015

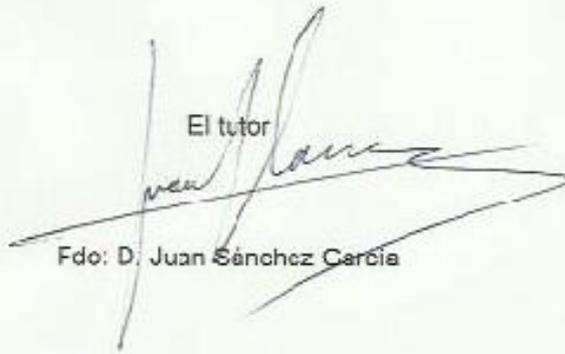
D. Juan Sánchez García del Departamento de Economía Aplicada y Métodos Cuantitativos.

**CERTIFICA:**

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas titulada "El Trabajo de Fin de Grado como una oportunidad para el desarrollo de un complejo agroturístico", y presentada por la alumna Estefanía Morales Arteaga realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en La Laguna a 27 de Julio de dos mil quince

El tutor



Fdo: D. Juan Sánchez García

## ÍNDICE

---

1. Resumen.....	6
2. Introducción.....	7
3. Desarrollo del proyecto.....	8
4. Antecedentes.....	10
4.1 Petróleo vs energías renovables.....	10
4.2 Perfil del turista.....	12
4.3 Alimentos ecológicos.....	13
5. Análisis del entorno.....	14
5.1 Análisis del macroentorno.....	14
5.1.1 Entorno legal.....	14
5.1.2 Entorno económico.....	16
5.1.3 Entorno tecnológico.....	16
5.2 Análisis del microentorno.....	17
5.2.1 Proveedores.....	17
5.2.2 Usuarios/consumidores.....	18
5.2.3 Competidores actuales.....	18
5.3 Análisis de la competencia de Porter.....	18
5.3.1 La rivalidad entre los competidores del sector.....	18
5.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	19
5.3.3 Amenaza de productos/servicios sustitutivos.....	19
5.3.4 Poder de negociación de los proveedores.....	20
5.3.5 Poder de negociación de los clientes.....	20
5.4 Análisis DAFO.....	20
5.4.1 Debilidad.....	22
5.4.2 Fortaleza.....	22
5.4.3 Oportunidad.....	22
5.4.4 Amenaza.....	23
6. Análisis de la estrategia.....	23
6.1 Crecimiento interno.....	24
6.2 Crecimiento externo.....	24
7. Análisis del marketing.....	25

7.1 Segmentación y público objetivo.....	25
7.2 El precio.....	26
7.3 La publicidad.....	27
8. Conclusiones.....	28
9. Bibliografía.....	30

## ÍNDICE DE CUADROS

---

Cuadro 1: Diferencias entre las energías renovables y el petróleo.....	11
Cuadro 2: Resumen análisis DAFO.....	21

## RESUMEN

---

El trabajo de fin de grado se identifica como una oportunidad para establecer una conexión entre las competencias adquiridas en el grado y el mercado de trabajo. Esta oportunidad se traduce en un proyecto de negocio ligado al agroturismo en Canarias con el que la autora del trabajo de fin de grado quiere transitar en su paso al mundo laboral. Este proyecto va a aprovechar la fuerza económica que tiene el turismo en Canarias, empleando para ello el potencial de las energías renovables y la agricultura en materia de sostenibilidad, turismo de calidad, bienestar social, salud y economía. Asimismo, para el desarrollo del proyecto se empleará una metodología descriptiva y tras el mismo se obtienen unos resultados que son considerados satisfactorios para su puesta en marcha.

Palabras claves: Turismo, energías renovables, agricultura, sostenibilidad.

## ABSTRACT

---

The final degree work is identified as an opportunity to establish a connection between the competences acquired in the degree and the labor market. This opportunity it translates in a business project linked to agrotourism in the Canaries with which author's finale degree work wants to move on their way into the working world. This project will take advantage of the economic strength of tourism in the Canary Islands , making use of the potential of renewable energy and agriculture in terms of sustainability , quality tourism, social welfare , health and economic. For the project used a descriptive methodology and after the same its obtained results are considered satisfactory for its implementation.

Keywords: Tourism, renewable energy, agriculture, sustainability

## 1. Introducción

---

En este proyecto se pretende realizar un plan de negocio para implantar un complejo agroturístico, en el que va ser fundamental la gestión de los recursos naturales y el nexo entre el agua, la energía y el suelo para un crecimiento sostenible del negocio.

Esta iniciativa surge gracias a la existencia en Canarias de tres factores potenciales como son, las energías renovables, el turismo y los alimentos ecológicos, para poder desarrollar este tipo de negocio.

Como primer factor nos encontramos a las energías renovables, que son aquellas que se obtienen de fuentes inagotables, ya sea por la gran cantidad de energía que poseen o porque son capaces de regenerarse a través de medios naturales. Es esa característica de inagotable lo que hace que este tipo de recurso sea ya considerado por ciertas empresas a la hora de llevar a cabo su actividad, siempre y cuando el entorno en el que se vaya a realizar dicha actividad reúna las condiciones físicas e institucionales.

Canarias es uno de los lugares que tiene el privilegio de contar con las condiciones necesarias para la explotación de esos recursos, y si a eso le unimos que es una de las principales CCAA de destino turístico, tenemos la combinación idónea para emplear esos recursos en la actividad económica predominante en las islas.

En el año 2014 Canarias recibió 13 millones de turistas, los cuales arribaron a las islas a través del transporte aéreo, contribuyendo, entre otras cosas, al aumento de la contaminación atmosférica. Para conseguir contrarrestar estas emisiones lo ideal sería que se aprovechara los recursos con los que cuentan las islas mediante la explotación de una forma adecuada de los mismos, y dado que el principal motor económico de Canarias es el turismo, una de las ideas que pudiera surgir es explotar esos recursos para ese sector, consiguiendo de esta manera mayores ingresos para las isla sin repercutir de una manera negativa en el entorno.

Como tercer factor a incluir en este proyecto estarían los alimentos ecológicos, ya que vamos a aprovechar la importancia que cada vez más turistas le dan a la sostenibilidad y la mayor sensibilidad a la responsabilidad ambiental para crear un proyecto en el que se englobe estos tres factores, las energías renovables, el turismo y los alimentos ecológicos.

Para abordar el proyecto de negocio los principales objetivos a desarrollar en este proyecto son: el estudio del macroentorno y microentorno en el que va a operar la empresa, un análisis de la competencia según Porter y un estudio DAFO, en donde conoceremos entre otras cosas las amenazas y debilidades a las que se tienen que enfrentar la empresa; otros de los objetivos es conocer cuál sería la estrategia que la empresa podría seguir, y por último realizaremos un análisis del marketing, estudiando su precio y sus estrategias de publicidad para aplicar aquellas estrategias que más nos convengan a la hora de poner en marcha el negocio.

La metodología a llevar a cabo para abordar el proyecto sería una metodología de tipo descriptiva y en el que se intenta en la medida de lo posible describir aquellos factores, fenómenos y acciones que pudieran influir en su funcionamiento.

La estructura que contiene el trabajo sería la siguiente: en primer lugar, habrá una breve introducción, en el que se justificará la elección del tema, se describirán los objetivos que se persigue, así como la metodología que se empleará, y la estructura a seguir; seguidamente se hablará sobre el objeto de estudio del trabajo, es decir, se presentará el proyecto de negocio que ayudará a la sostenibilidad del medio ambiente; posteriormente se hará mención sobre determinados antecedentes que van a influir a la hora de elaborar el proyecto; en cuarto lugar se hará un análisis de los objetivos propuestos anteriormente y por último, y tras los resultados obtenidos en el apartado anterior se realizarán las conclusiones pertinentes.

## 2. Desarrollo del proyecto

La economía de las islas Canarias está basada principalmente en el turismo, lo que ha propiciado el desarrollo de una gran diversidad de complejos turísticos, y a su vez, la gran afluencia de turistas favorece a otros negocios, como restaurantes, centros comerciales, pequeños establecimientos, etc... Por lo que a la hora de iniciarse en un negocio dos de los factores que se debe tener en cuenta es el lugar donde va a estar ubicado, y el tipo de usuario que puede acceder a él, es decir, si dicho negocio va a interesar tanto a los habitantes de la isla como a los turistas que visitan el archipiélago. En relación al primer factor cabe mencionar que al tratarse de un servicio diferenciado, lo ideal sería que se lleve a cabo en el entorno más "rural" de la isla y por lo tanto, alejado de las zonas más turísticas.

Como se mencionó anteriormente se trata de un proyecto de negocio agroturístico, es decir, se busca que la actividad represente una alternativa para lograr que la población rural se beneficie con la participación de su actividad económica mediante la agricultura y el turismo, proporcionando de esta manera el confort y disfrute que los turistas vienen buscando. Con la agricultura pretendemos fomentar la agroecología aprovechando las nuevas necesidades de los clientes en materia de sostenibilidad, turismo de calidad, bienestar social, salud y economía.

Una vez explicado lo que se va buscando con este complejo comenzamos desarrollando la estructura interna del mismo, y empezaremos mencionando que estaría formada por varias piscinas, un pequeño gimnasio y un restaurante, e irían encaminados a colaborar a que la isla se convierta en un destino turístico algo más sostenible para sus visitantes. Los principales objetivos que se pretende alcanzar es que el negocio sea sostenible en materia de salud e eficiente energéticamente, de esto último radica la importancia de que nuestro proyecto sea capaz de autoabastecerse y para ello, se pretende disminuir el coste de la electricidad, a través de la instalación de placas fotovoltaicas y de un generador; disminuir el consumo del agua, a través de una depuradora natural; y disminuir los costes de climatización, teniendo en cuenta la orientación del restaurante, para de esta manera aprovechar los recursos que el propio clima nos ofrece. A continuación explicaremos cada una de las partes que conforman el complejo:

Piscinas: Respecto a la disposición de las piscinas, podemos decir que estarán ubicadas de forma escalonada, de tal forma que el agua caiga de una a otra en forma de cascada, para poder aprovechar la energía potencial. La energía hidráulica nos permitirá mover

las turbinas conectadas con un generador y a la vez producir energía eléctrica para abastecer al complejo.

Restaurante: En cuanto al restaurante, contará con un pequeño huerto en el que se cultivarán alimentos ecológicos, que posteriormente serán utilizados en la elaboración de las comidas que serán servidos en el restaurante. En esta parte del complejo radica otros de los aspectos que marcan la diferencia con respecto a sus competidores, ya que los clientes van a poder tener acceso al huerto y van a ser ellos mismos los que elijan que producto consumir. En esta instalación para poder disminuir el consumo del agua contaremos con una depuradora que nos permitirá reutilizar el agua tanto en el riego del huerto como en el ajardinado del complejo. También será necesaria la instalación de placas fotovoltaicas en el restaurante, puesto que el generador solo generará energía para el complejo en sí y no para sus otros establecimientos.

Gimnasio: Se contará con un pequeño gimnasio, en el que además se realizarán actividades monitorizadas, cuyas asistencias deberán ser previamente reservadas.

Una vez detallado la estructura del complejo, podemos decir que desde el punto de vista del usuario y a simple vista se podría considerar que ofrece una pequeña novedad, como es la elección por parte del cliente de lo que va a consumir, a diferencia de otros muchos complejos similares, pero aparte de eso hay que mencionar que su diferenciación será más intrínseca, es decir, se trata de un complejo agroturístico que va a ser capaz de autoabastecerse, además de poder cultivar los alimentos en el propio establecimiento y ser consumidos o distribuidos a otros puntos de venta. Cabe mencionar que el complejo contará con el certificado del Registro de Operadores de Producción Ecológica (ROPE), otorgado por el Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria (ICCA), que es el órgano responsable de la certificación de los productos alimenticios de origen canario. Por otro lado, este proyecto también va a contar con una certificación y concesión de la marca de Calidad Tenerife Rural otorgada por la Fundación Tenerife Rural que integra a instituciones, entidades públicas y privadas, asociaciones y ciudadanos a título particular, interesados en la conservación y valorización del medio rural de Tenerife. Estas dos certificaciones otorgarán al establecimiento una diferenciación que será percibida por los clientes nada más acceder al negocio.

También hay que mencionar que vamos a desarrollar un proyecto en el que la resiliencia sea un factor a tener en cuenta, ya que nos va a permitir absorber los impactos que puedan surgir a la hora de puesta en funcionamiento del proyecto, y por las características del propio sector. Para ello debemos estudiar el sector empresarial en el que nos encontremos, ya que a medio o largo plazo y por determinado motivos este sector puede sufrir fluctuaciones, originando ciertos problemas en el desarrollo de su actividad. Por lo tanto la empresa debe intentar prever escenarios hipotéticos que resulten negativos para el adecuado funcionamiento del negocio, como puede ser una disminución en el número de turistas, e intentar seguir desarrollando su actividad sin sentir las consecuencias del hecho acaecido.

### 3. Antecedentes

---

A la hora de emprendernos en cualquier proyecto antes que nada hay que estudiar todos aquellos factores que vayan a influir en el desarrollo de la actividad del negocio, en nuestro caso comenzaremos analizando la diferencia entre las energías renovables y el petróleo; continuaremos estudiando como es el perfil del turista, lo que nos va a permitir conocer el tipo de turista más recurrente que visita las islas, incluyendo los motivos de su elección y la opinión que se tiene de la isla como destino turístico; y para finalizar haremos mención a la importancia que cada vez más se le da a los alimentos ecológicos.

#### ❖ Recursos renovables vs petróleo

El principal motivo por el que se ha optado por un proyecto desarrollado por energías renovables es porque se trata de fuentes inagotables, evitando de este modo la preocupación sobre su posible agotamiento y garantizando al mismo tiempo la responsabilidad ambiental del proyecto.

En el lado opuesto, nos encontramos con un recurso no renovable como es el petróleo, y sobre el cual existe una fuerte dependencia, especialmente para el transporte o la agricultura. La principal incertidumbre sobre este recurso radica en cuándo se producirá su agotamiento, lo cual tendrá graves consecuencias sobre todo en los países más desarrollados. Existen varias teorías de las predicciones sobre la fecha de vencimiento del acceso al petróleo, en él se pone en tela de juicio las diferentes miradas sobre la cualidad de recurso limitado del petróleo, generando varios escenarios posibles tanto a corto como a largo plazo. En algunos se exponen especulaciones sobre la posibilidad de contar con petróleo durante más de 100 años más, debido a las excavaciones actuales, los yacimientos todavía vírgenes, los métodos alternativos de excavación y la eficiencia todavía por conseguir con nueva tecnología. Por otra parte, está la teoría del Pico de Hubbert, que estima una pronta decadencia en la producción del petróleo (Hubbert, 1971).

#### ¿Qué dice la teoría del Pico de Hubbert?

Hubbert dejó como legado la idea de que la extracción de petróleo tiende a hacer más cara luego de haberse alcanzado un punto máximo en su producción. En otras palabras, cada barril de petróleo que se pueda producir, costará más caro porque se habrá generado una escasez en la materia o una equiparación entre los costos de extracción y el costo del barril del petróleo. Hubbert dice que “en algún momento se alcanza un nivel de extracción que no puede ser rebasado por muy avanzada tecnología que se use o por muchos pozos que se hagan”. Ahí es cuando el pico de la producción se inicia y con él la decadencia de la producción de petróleo.

## Consecuencias del Pico de Hubbert

Una de las primeras consecuencias de que el petróleo deje de ser rentable para su extracción es que el producto en sí se volvería escaso. Al contrario que en el pasado, la escasez estaría dada por permanentes motivos naturales y económicos, y no por cuestiones políticas y temporales. La falta de petróleo para abastecer la demanda inmensa que hay del mismo podría generar conflictos sociales, atenuados o agravados por las medidas de transición energética que los diferentes países hayan o no adoptado a partir del comienzo del derrumbe de la industria petrolera. Las visiones dramáticas sobre el asunto están a la orden del día, e imaginar que el fin del petróleo puede llevar a catástrofes maltusianas hace pensar mucho sobre lo que hemos hecho como humanos y el poco margen de acción que tenemos para revertirlo. Por supuesto habrá que potenciar la tecnología para que la tendencia sean las energías alternativas y no contaminantes (solar, eólica, etc.).

Como conclusión de este apartado haremos un breve resumen en el que mostraremos las principales diferencias entre el mercado de las energías renovables y el petróleo.

Energía renovables	Petróleo
<ul style="list-style-type: none"><li>- Mercado más amplio debido a que hay mayor competencia y cantidad de empresas de todo tamaño que participan del mercado.</li><li>- Las fuentes de energías renovables son inagotables y hay diversas fuentes para aprovechar energéticamente.</li><li>- Permite a los estados nacionales y locales independencia energética ya que todos los países y regiones tienen fuentes de energías renovables para explotar en mayor o menor medida.</li><li>- Favorece el desarrollo sostenible y el equilibrio ambiental.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Oligopólico tanto en empresas como en países ya que son pocas las fuentes así como quienes las explotan.</li><li>- Fortalece y genera un modelo de dependencia energética a los países que no cuentan con este recurso natural.</li><li>- Es limitada la cantidad de petróleo por lo que es un mercado muy variable en cuanto a la demanda, precios y oferta de este recurso.</li><li>- Es una industria que es altamente contaminante y que beneficia a pocas corporaciones y personas en el mundo.</li></ul>

Cuadro 1: Diferencias entre las energías renovables y el petróleo

## ❖ Perfil del turista

En este epígrafe podemos comenzar analizando cuales son los principales países emisores de turistas, para ello vemos como de los 13 millones de turista que visitaron Canarias en 2014 (un 8,7% más que el año anterior), de los cuales un 36,8% visitaron Tenerife, la mayoría de ellos procedían de Reino Unido (44%) y Alemania (19%).

Otro de los aspectos a analizar es el perfil de estos turistas, en concreto nos interesa conocer entre otras cosas, ¿cuáles son los aspectos que influyen en la elección del destino? y ¿cuál es el motivo que tienen para elegir a Tenerife como destino turístico? Para conocer la respuesta a estas cuestiones nos basamos en un informe presentado por PROMOTUR (diciembre de 2014) del cual podemos sacar que el principal aspecto, y con diferencia, que influye a la hora de elegir el destino turístico es el clima predominante durante todo el año en el archipiélago, y en relación a la segunda cuestión obtenemos que los turistas que llegan a Canarias lo hacen buscando el sitio idóneo para descansar, relajarse y evadirse de la rutina diaria. Como aspecto negativo y a mejorar es la imagen que los turistas tienen sobre este destino vacacional, puesto que según este informe Canarias es considerada como un destino poco sostenible.

En relación con lo anterior hay que destacar que el turismo sostenible desde el punto de vista ecológico y social es cada vez más importante y más requerido por los turistas alemanes. Según la asociación de usuarios turísticos FUR, autora del ReiseAnalyse (encuesta que permite conocer el comportamiento de viaje de los alemanes), actualmente el 40% de la población optaría por vacaciones ecológicas o experiencias de viajes que no afecten el medio ambiente, en comparación con el 31% del año 2014, lo cual supone un incremento en el porcentaje de turistas que cada vez están más concienciados sobre la importancia de un buen mantenimiento del medio ambiente, lo que podríamos decir que conllevaría a un aumento del turismo de calidad.

Según sostienen los autores del ReiseAnalyse, "la sostenibilidad en turismo ha dejado de ser un nicho de mercado en Alemania", es decir, los alemanes han pasado de querer vivir en un hábitat sostenible a buscar destinos turísticos que cumplan con las mismas características de sostenibilidad. Para llegar a esta conclusión, el informe de ReiseAnalyse se basa tanto en sus encuestas propias como en otra investigación sobre actitudes y factores de decisión de los consumidores que llevó a cabo el Ministerio de Medio Ambiente de Alemania. Según la asociación de usuarios turísticos FUR, a lo largo del año pasado la sostenibilidad fue el factor de decisión más importante para un millón de viajeros en el mercado emisor alemán. Pero además, otros seis millones de turistas afirmaron que la sostenibilidad fue uno de los factores que determinó la organización de sus vacaciones. De cara al futuro, a 36 millones de alemanes les gustaría que sus vacaciones fueran sostenibles.

## ❖ Alimentos ecológicos

Los alimentos ecológicos, también llamados, biológicos, orgánicos o bio, son aquellos productos naturales obtenidos sin la utilización de productos químicos. Estos productos naturales, ya sean procesados o no, productos cárnicos, agrícolas, vinos y bebidas, ninguno puede presentar residuos químicos para que sean denominados productos orgánicos<sup>1</sup>.

Estos productos tienen una serie de razones que hace que estos alimentos sean idóneos para consumir, entre los que destaca:

Son saludables: Los alimentos ecológicos son más saludables ya que están libres de residuos tóxicos persistentes procedentes de pesticidas, antibióticos, fertilizantes sintéticos, aditivos y conservantes, muchos de ellos utilizados en la agricultura convencional para eliminar insectos o plagas y combatir enfermedades, y que a medio o largo plazo pueden dañar nuestro organismo. Al no contener sustancias artificiales, los alimentos procedentes de la agricultura ecológica son asimilados correctamente por el organismo sin alterar las funciones metabólicas.

Son sostenibles con el medio ambiente: Respetar el medio ambiente es una de las máximas de los alimentos ecológicos; cuando consumimos alimentos de cultivo ecológico colaboramos en la conservación del medio ambiente y evitamos la contaminación de la tierra, el agua y el aire. La agricultura ecológica es la más respetuosa con la fauna, la que genera una contaminación más baja de aerosoles, produce menos dióxido de carbono, previene el efecto invernadero, no genera residuos contaminantes y ayuda al ahorro energético y de los gobiernos, ya que en el cultivo y en la elaboración de los alimentos se aprovecha el máximo de recursos renovables.

Tiene máximos niveles de calidad: Los alimentos ecológicos provienen de la agricultura ecológica, que utiliza un sistema de producción de la máxima fiabilidad pues está sujeto a una trazabilidad desde el campo hasta la mesa mediante el Reglamento Europeo 2092/91. Todos los agentes que intervienen en la cadena agroalimentaria están sujetos al control e inspección de las materias primas utilizadas, el proceso de elaboración, el envasado, el etiquetado, etc. mediante las empresas de control y certificación acreditadas.

Son respetuosos con la naturaleza: Respetar el equilibrio de la naturaleza contribuyendo a la preservación del ecosistema y al desarrollo rural sostenible.

Actualmente en Tenerife existen alrededor de 40 puntos de venta de este tipo de alimentos, como pueden ser Bioislas, Terra Vitae, la Tajea, la Eco-Recova, Finca el Dial<sup>2</sup>,... Se trata de unos productos que reciben cada vez mayor atención del público, debido entre otras cosas a las razones anteriormente mencionadas. Estos puntos de venta no solo se encuentran en locales comerciales, sino que en muchos casos los puntos de venta están en los propios lugares de producción. También hay que mencionar que cada vez existen más hoteles que comienzan a tener en cuenta las necesidades de sus clientes y tienden a optar por un entorno más sostenible, como es el caso del hotel Valle Mar

<sup>1</sup> <https://www.natursoy.com/mundo-ecologico/10-buenas-razones-para-consumir-productos-ecologicos>

<sup>2</sup> <http://www.laorotava.es/images/areas/medioambiente/divulgacion/punto%20de%20venta.pdf>

(Puerto de la Cruz) y el hotel Laguna Nivaria (La Laguna), los cuales cuentan con la finca “La Vizcaína” (Valle Guerra) para el cultivo de alimentos ecológicos y que está avalada con el Certificado de Producción Ecológica de Canarias.

## 4. Análisis del entorno

---

En este epígrafe analizaremos los distintos factores del entorno que pudieran afectar al funcionamiento del proyecto, para ello comenzamos definiendo a la empresa como un sistema socio-técnico abierto en constantes interacción con su entorno. Los resultados que se obtendrán en esta empresa dependerán de un conjunto de factores externos a ellas, que dan lugar a las oportunidades.

En nuestro estudio nos vamos a encontrar con dos tipos de entorno: el entorno genérico o macroentorno, el cual se compone de un conjunto de factores que afectan en igual medida a todas las empresas del sector; y el entorno específico o microentorno, compuesto por un conjunto de elementos que afectan a un grupo de empresas que posean características comunes.

### 4.1 Análisis del macroentorno o entorno genérico

En primer lugar comenzaremos analizando el macroentorno, el cual nos permitirá estudiar el crecimiento o declive de una empresa que ya se encuentra en el mercado o, como es nuestro caso, determinar cómo se encuentra los diferentes entornos que pueden afectar a la puesta en marcha del negocio. Se centra en analizar los siguientes:

#### ❖ Entorno Legal

Al margen de la normativa estatal, que tiene carácter básico, en el ámbito de la Comunidad Canaria resultan de aplicación las siguientes disposiciones normativas en las que se regula las autorizaciones, permisos y licencias que resultan necesario obtener para la implantación de las instalaciones de producción de energía eléctrica a partir de fuentes de energía renovable, sus instalaciones conexas y las instalaciones de producción de energía térmica (calefacción y/o frigorífica) a partir de fuentes de energía renovable:

- Ley 11/1997, de 2 de diciembre, eléctrica de Canarias.
- Decreto 141/2009, de 10 de noviembre, que regula los procedimientos administrativos relativos a la ejecución y puesta en servicio de instalaciones eléctricas de Canarias.
- Decreto 216/1998, de 20 de noviembre, que regula la organización y el funcionamiento del Registro de Instalaciones de Producción Eléctrica.
- Decreto 154/2001, de 23 de julio, que establece el procedimiento para la puesta en funcionamiento de industrias e instalaciones industriales.
- Ley 38/1999 de 5 de noviembre, de Ordenación de la Edificación.

- Decreto 314/2006 de 17 de marzo, por el que se aprueba el código técnico de edificación.
- Decreto 1027/2007, de 20 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de Instalaciones Térmicas en los Edificios.

En cuanto al entorno legal en el ámbito de la agricultura, nos encontramos con la siguiente normativa aplicable:

- Ley 45/2007, de 13 de diciembre, para el desarrollo sostenible del medio rural.
- Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados.
- Orden de 30 de noviembre de 1998, por la que se regulan los Registros de operadores y el establecimiento de las normas de producción agraria ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios.
- Real Decreto 1852/1993, de 22 de octubre, sobre producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios.
- Real Decreto 752/2010, de 4 de junio, por el que se aprueba el primer programa de desarrollo rural sostenible para el período 2010-2014 en aplicación de la Ley 45/2007, de 13 de diciembre, para el desarrollo sostenible del medio rural.
- Programa de Desarrollo Rural de Canarias 2014-2020.
- Real Decreto 9/2015, de 16 de enero, por el que se regulan las condiciones de aplicación de la normativa comunitaria en materia de higiene en la producción primaria agrícola.
- Reglamento (CE) N° 834/2007 del Consejo, de 28 de junio de 2007, sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga el Reglamento (CEE) N° 2092/91.
- Orden 25 de abril de 1996, sobre protección y control de las indicaciones de producción agraria ecológica.
- Ley 14/2014, de 26 de diciembre, de Armonización y Simplificación en materia de Protección del Territorio y de los Recursos Naturales.

En cuanto al entorno legal en el ámbito del sector turístico, nos encontramos con la siguiente normativa vigente:

- Ley 7/1995, de 6 de Abril de Ordenación del Turismo en Canarias
- Ley 2/2000, de 17 de julio, de medidas Económicas, en materia de Organización Administrativa y Gestión relativas al personal de la Comunidad Autónoma de Canarias y de establecimiento de normas tributarias.
- Decreto 10/2001, de 22 de enero, por el que se regulan los estándares turísticos.
- Ley 2/2002, de 27 de marzo, de Establecimiento de normas tributarias y de medidas en materia de organización Administrativa, de gestión, relativas al personal de la Comunidad Autónoma de Canarias y de carácter sancionador.
- Ley 19/2003, de 14 de abril, por la que se aprueban las Directrices de Ordenación General y las Directrices de Ordenación del Turismo de Canarias.
- Ley 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo.
- Ley 14/2009, de 30 de diciembre, por la que se modifica la Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias.
- Decreto 84/2010, de 15 de julio, por el que se regula el sistema de información turística, el Registro General Turístico y el sistema informático que les da soporte.

- Decreto 227/2010, de 18 de noviembre, del Presidente, por el que se delegan determinadas competencias en materia de turismo.
- Decreto 17/2011, de 10 de febrero, que modifica el Decreto 93/1998, de 11 de junio, por el que se establecen los criterios y el procedimiento para declarar la no sujeción a la Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias, de empresas, actividades o establecimientos que no tengan carácter turístico.
- Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias.
- Decreto 37/2014, de 9 de mayo, por el que se regula la actividad de intermediación turística.

#### ❖ Entorno Económico

En cuanto al entorno económico y según un informe del CEOE-Tenerife se estima que la economía canaria experimentará un crecimiento del 2,1% en 2015, mientras que la española crecerá un 2,7%. Estas cifras suponen mejorar en 0,7 p.p. el crecimiento estimado para la economía canaria en 2015 y en 0,9 p.p. el crecimiento de la economía española. Durante los últimos meses del 2014 se han acumulado las noticias positivas en la coyuntura económica mundial, con una caída sostenida en el precio del petróleo del 50% en seis meses, hasta niveles no vistos desde el año 2009; así como con la puesta en marcha del mecanismo de relajación cuantitativa del Banco Central Europeo, que permitirá una financiación barata de los abultados déficit públicos y un aumento en la confianza en el euro; así como con la previsible implementación del Plan Juncker que inyectará 315.000 millones de euros en infraestructuras europeas a través del Fondo Europeo para Inversiones Estratégicas. Finalmente, la recuperación de la confianza del consumidor augura que el consumo y la inversión experimentarán crecimientos apreciables durante el año 2015, al reducirse el ahorro precautorio.

Mientras que la demanda interna será el principal motor de crecimiento de la economía Canaria, por el lado negativo, el turismo y el sector exterior experimentarán un ligero retroceso durante el año 2015. El número de turistas extranjeros se reducirá durante 2015 en unos 350.000 turistas (-3,0%), mientras que los turistas españoles apenas crecerán en 50.000 turistas (3,4%). En conjunto, Canarias como destino turístico recibirá unos 300.000 turistas menos (-2,3%) que en 2014.

Respecto al comportamiento del empleo, para el año 2015 se estima, de acuerdo con la Encuesta de Población Activa (EPA), se crearán en Canarias unos 23.000 empleos (3,1%) y la tasa de paro se reducirá en 2,5 puntos porcentuales, hasta el 28,6% en el cuarto trimestre de 2015.

#### ➤ Entorno tecnológico

Seguidamente haremos referencia a unos de los entornos de vital importancia en el sector económico turístico como es el tecnológico, ya que gracias a la aparición y aplicación de las nuevas tecnologías de la información en el sector turístico se ha conseguido grandes beneficios como ofrecer una mejor entrega del servicio, conocer mejor las necesidades/preferencias de los clientes, llegar a un mayor número de clientes

y optimizar sus recursos para poder aumentar su eficiencia. Como consecuencia de una buena aplicación de las tecnologías de la información se obtiene una mejor interacción entre las empresas dedicadas a este sector con sus clientes, pero no sólo haremos referencia a este tipo de tecnologías sino también a aquellas tecnologías que son necesarias para la explotación de las energías renovables.

El sector turístico es potencialmente atractivo para el desarrollo de tecnologías de información: el turismo es una actividad ínter territorial que promociona y comercializa actividades ofrecidas lejos del lugar donde se encuentra el cliente, por otro lado, al formar parte de una industria que involucra ocio y entretenimiento, necesita medios de promoción basados en medios audiovisuales que resulten atractivos.

Entre todas las TICs hay que destacar Internet, ya que la interactividad que lleva consigo permite a los consumidores encontrar información con rapidez y exactitud sobre cualquier destino o actividad en la que estén interesados. Los clientes esperan obtener gracias a Internet información instantánea y, cada vez más, la posibilidad de utilizar la red para concebir o adaptar a su conveniencia el producto turístico que buscan y pagarlo en línea.

Por lo tanto, y dado lo detallado anteriormente resulta altamente primordial para nuestro negocio invertir en las tecnologías de la información y comunicación, ya que aparte de que es primordial “darse a conocer”, nuestro complejo agroturístico también contará con un sistema de reservas necesarios para la impartición de las actividades monitorizadas. Esto conlleva a que el cliente previamente debe haber reservado una plaza, a través de nuestra página web, en el mismo complejo o en los complejos turísticos con los que la nuestra empresa tenga un acuerdo contractual. La creación de dicha página va a permitir dar una mayor información a los clientes sobre las diferentes actividades y también va a contar un buzón de sugerencias para poder estudiar posibles mejoras.

Básicamente la tecnología de información a implantar va a estar basada en un software que permite llevar un control sobre la administración de las reservas y del número de clientes que acuden a nuestro negocio, un sistema de vigilancia web y una red wifi.

En cuanto a la tecnología necesaria para realizar la explotación de las energías renovables y por tanto, llevar a cabo gran parte de nuestro proyecto estará basado en placas fotovoltaicas, en una depuradora natural y un generador.

## **4.2 Análisis del microentorno**

En segundo lugar analizaremos aquel conjunto de elementos que afectan a un grupo de empresas que posean características comunes y los correspondientes objetivos que tiene la empresa para con ellos.

Proveedores: Este elemento del entorno es necesario para el abastecimiento de la empresa, y por lo tanto para el desarrollo de su actividad. Los objetivos que tiene la empresa para con los proveedores son:

- Cumplir los compromisos contractuales, como pagar los pedidos en el plazo acordado.
- Desarrollo de la relación comercial con el incremento del montante de ventas y de la frecuencia.
- Informar en colaboración/cooperación cuando se asumen riesgos financieros derivados de pagos diferidos.

Usuarios o consumidores: Se trata del elemento principal de cualquier negocio y al cual hay que tratar de cubrir sus necesidades. Los objetivos de la empresa son:

- Cumplir con los compromisos contractuales de calidad y prestación de servicios.
- Ofrecer un servicio cuya relación calidad-precio sea equitativo
- Garantizar en todo momento la seguridad de nuestros clientes velando siempre por sus intereses

Competidores actuales: Actualmente nuestros competidores los podemos dividir en dos grupos: por un lado nos encontramos con una cantidad considerable de empresas que ofrecen nuestro mismo servicio, radicando la diferencia en la capacidad que va a tener nuestro proyecto para autoabastecerse y para elaborar comida con alimentos ecológicos y por lo tanto los competidores no cuentan con la certificación de la ROPE; y por otro lado se encontraran otros negocios cuya actividad es desarrollada exactamente igual a la nuestra, siendo capaz de autoabastecerse y de ofrecer alimentos ecológicos, pero la diferencia radica en que mientras nuestro competidores ofrecen esos servicios de forma individual, es decir, un servicio por negocio, nuestro proyecto ofrece una combinación de las dos actividades, unido todo ello a que contamos con un factor que marca la diferencia aún ante nuestro competidores más directos, ofreciendo al cliente en nuestro restaurante la posibilidad de elegir ellos mismos el producto a consumir.

### **4.3 Análisis de la competencia (Porter).**

En este apartado haremos referencia al modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual es un modelo que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuán atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Las citadas fuerzas que se proponen son: amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, rivalidad entre competidores, amenaza de productos sustitutivos y poder de negociación de los proveedores.

#### **❖ La rivalidad entre los competidores del sector.**

La primera fuerza de Porter tiene como objetivo evaluar la rivalidad entre los competidores que ya están en funcionamiento en el sector. Para determinar dicha rivalidad habrá que tener en cuenta el número de competidores y su concentración, la diferenciación del producto, el nivel de los costes fijos y las barreras de salida existentes, que son aquellos obstáculos que dificultan a una empresa la salida del

mercado, como pueden ser, compromisos de largo plazo con clientes o proveedores, una gran inversión inicial (que hace muy costosa la salida), restricción políticas o legales... Nuestros competidores serán todas aquellas empresas que presten un servicio igual o similar al nuestro.

#### ❖ **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

El objetivo de esta fuerza competitiva es evaluar la posibilidad de que nuevas empresas puedan entrar a competir en el mismo sector de mercado. Porter estableció barreras de entrada para crearle a la organización una ventaja competitiva, ya que cuanto más difícil le sea a una nueva empresa entrar al mercado, la amenaza para las empresas ya existentes será menor.

Las barreras de entrada son un conjunto de factores que van a dificultar la entrada de las nuevas empresas al sector, y las más importantes son: existencia de economías de escala, diferenciación de productos/servicios, existencia de barreras legales, acceso privilegiado a los canales de distribución o a los clientes, inversión necesaria para entrar y desventajas en costes.

Hay que hacer especial hincapié en el hecho de que nuestro proyecto se encuentra en la etapa emergente, por lo tanto para poder estudiar esta fuerza de Porter nuestro negocio tendría que encontrarse en una segunda etapa de crecimiento, dicho esto vamos a explicar esta fuerza de la competencia situando a la empresa en esa segunda etapa, a partir de ahí podemos encontrarnos con dos perspectivas: por un lado puede existir un cierto riesgo en la entrada de nuevos competidores al mercado y que realicen su actividad a través de la explotación de las energías renovables, puesto que se trata de una ventaja competitiva de fácil adquisición. Por otro lado, y desde una perspectiva más positiva vemos que todos los negocios consolidados en este sector y dedicadas a la misma actividad, llevan a cabo la misma a través de un funcionamiento convencional tanto en las piscinas (filtración, vaciado, limpieza de filtro y prefiltro, etc... así como el mantenimiento con cloro, oxígeno, regulación del ph...) como en el restaurante (en donde los proveedores suministran al restaurante con los alimentos necesarios para realizar las comidas que se servirán en el mismo), hablamos pues de la diferenciación del producto.

#### ❖ **Amenaza de producto/servicios sustitutivos**

Los productos/servicios sustitutivos limitan el potencial de una empresa, ya que la política de estos consiste en buscar otros productos/servicios que puedan realizar la misma función y que satisfacen las necesidades del consumidor. La amenaza de productos sustitutivos va a depender del grado de sustitución y de los precios.

El único producto/servicio sustitutivo que podríamos encontrarnos es un negocio que realice la misma actividad que nuestra empresa, sin tener en cuenta su funcionamiento, a un precio inferior y/o con la existencia de otras actividades distintas de las ofrecidas en nuestro complejo.

### ❖ Poder de negociación de los proveedores

El objetivo es evaluar la posibilidad de que los proveedores puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con las empresas del sector, al tener un fuerte poder de negociación repercutiendo, de este modo, en los costes de estas empresas. Depende del número de proveedores y su grado de concentración, el grado de diferenciación, la existencia de productos sustitutivos, la importancia que el sector turístico tiene para los proveedores y de la importancia de los proveedores sobre el coste final del producto.

En nuestro proyecto nos vamos a encontrar con varios tipos de proveedores, empezando por los vendedores que van a suministrar el material y/o mobiliario necesario y terminando por aquellos complejos turísticos que gracias al acuerdo contractual que tienen con nuestro complejo van a suministrarnos clientes. Por lo tanto podemos decir que el poder de negociación de los proveedores es grande, ya que a pesar de que los vendedores tienen unos costes similares, los costes derivados del acuerdo contractual son mucho mayores y estos últimos van a ofrecer más clientes por una mayor cantidad.

### ❖ Poder de negociación de los clientes.

El objetivo es evaluar la posibilidad de que los clientes puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con las empresas, repercutiendo, de este modo, en los ingresos de las empresas del sector. Depende del número de clientes, de la importancia que el servicio/producto tiene sobre los costes de los clientes, del grado de diferenciación de los servicios/producto del sector, del grado de rentabilidad del sector turístico del cliente y de la capacidad que tenga el cliente. Serán nuestros clientes toda a aquella persona o grupo de personas que quieran disfrutar de los servicios y producto que se ofrecen.

El poder de negociación de los clientes es grande ya que las empresas existentes ofrecen el mismo servicio que el nuestro pero con la diferencia de que en nuestro proyecto se va a tener muy en cuenta todas las sugerencias de mejora realizadas por nuestros clientes, tienen unos costes mayores y van a obtener más por la misma cantidad.

## 4.4. Análisis DAFO.

Para concluir este epígrafe del entorno, vamos a realizar una evaluación general de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa o un sector concreto, lo que se conoce como análisis DAFO. (Kotler y Keller 2005).

El objetivo principal de este análisis es determinar cómo se puede posicionar a la empresa en un sector de manera que se aprovechen de una manera correcta las oportunidades al mismo tiempo que se tratan de evitar o minimizar las amenazas del entorno. (Ireland y Hoskisson, 2006).

También ayuda a identificar los puntos fuertes o ventajas competitivas de la empresa y ayuda a localizar aquellas oportunidades que la empresa no ha sido capaz de aprovechar aún. El estudio de las cuatro características del análisis DAFO es uno de los puntos de partida para ubicar correctamente los discursos disponibles de la empresa.

A continuación se muestran las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas que podría presentar este proyecto.

Cuadro 2: Resumen análisis DAFO

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contamos con la información necesaria y los conocimientos adquiridos durante la carrera para llevar a cabo el proyecto</li> <li>- Se trata de un proyecto en donde se utiliza la agricultura en materia de sostenibilidad, turismo de calidad, bienestar social, salud y economía y en el que se explotarían las energías renovables.</li> <li>- Las energía renovables son limitadas</li> <li>- Buena atención al cliente</li> <li>- Existen subvenciones o ayudas a las que la empresa podría recurrir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carecemos de experiencia en el uso de estos recursos.</li> <li>- Pocos recursos económicos para la inversión</li> </ul>
OPORTUNIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El aumento del turista responsable que visita un lugar que se respeta a sí mismo.</li> <li>- El aumento del turismo en los últimos años en las islas</li> <li>- Los competidores actuales no se adaptan a la demanda de los turistas</li> <li>- A largo plazo la utilización de estos recursos a la empresa les resultaran rentables.</li> <li>- Posibilidad de extenderse a otros países.</li> <li>- Alto poder adquisitivo de los turistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación económica del país</li> <li>- La posible aparición de nuevos competidores, debido a la facilidad de adquirir los recursos.</li> </ul>

## Debilidades

- Carecemos de experiencia en el uso de estos recursos.
- Al tratarse de un negocio nuevo contamos con pocos recursos económicos para poder hacer frente a la inversión que supondrá la implantación del material necesario para poder poner en funcionamiento el proyecto.

## Fortaleza

- Contamos con la información necesaria y los conocimientos adquiridos durante la carrera para llevar a cabo el proyecto.
- Se trata de un proyecto en donde se utiliza la agricultura en materia de sostenibilidad, turismo de calidad, bienestar social, salud y economía y en el que se explotarán las energías renovables.
- El “motor” del proyecto son los recursos renovables, los cuales son ilimitados y por tanto nos asegura una durabilidad en el tiempo en cuanto a recursos se refiere.
- Sabemos que una buena atención al cliente es importantísimo y por ello se va a hacer hincapié en que sea una de las señas de identidad del proyecto.
- Existen una serie de subvenciones y ayudas a las que la empresa podría acceder. Entre ellas nos encontramos a los microcréditos que puede ser solicitada por aquellas empresas que se encuentre en su fase de emergencia, consolidada o que esté realizando una ampliación del negocio, se trata de una crédito otorgado por SODECAN; otro tipo de financiación son los avales de las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) son entidades financieras sin ánimo de lucro, supervisadas por el BANCO DE ESPAÑA, cuya misión consiste en lograr para las pymes y autónomos canarios condiciones preferenciales de la banca, así como otorgar avales y fianzas frente a las Administraciones Públicas, y en general frente a terceros, en condiciones mucho más ventajosas que las que puede ofrecer la banca tradicional,...entre otros

## Oportunidad

- El aumento del turismo responsable que visita un lugar que se respeta a sí mismo, o lo que es lo mismo, el aumento del turismo de calidad. Actualmente para los turistas, especialmente para el alemán, la sostenibilidad cobra un papel cada vez más importante a la hora de elegir el destino de vacaciones.
- El aumento del turismo en los últimos años en las islas. A pesar de las previsiones del CEOE-Tenerife en el que se prevé una disminución del turismo del 2,3% en el año 2015, hay que mencionar que Canarias en 2014 recibió 13 millones de turistas, lo que supone un aumento del 7,3% con respecto al año anterior.
- Los competidores actuales no se adaptan a las demandas de los turistas. El aumento del turismo de calidad conlleva a que las empresas de este sector tengan que comenzar a tener en cuenta las necesidades del cliente.
- A largo plazo la utilización de estos recursos a la empresa les resultaran rentables
- Este proyecto de negocio se podría extender a otros países que tengan unas características climatológicas similares a las de Tenerife.
- Al tratarse de un sector en auge y a pesar de la crisis económica, los clientes que nos visitan tienen un alto poder adquisitivo.

## Amenazas

- Situación económica del país: Puesto que actualmente estamos pasando por una etapa de crisis económica, lo que puede ocasionar una disminución del gasto del cliente nacional pudiendo optar por la utilización de servicios públicos, es decir, el turista puede optar por utilizar la playa frente a la piscina.
- Nuevos competidores: Nos encontramos ante un negocio en el que su recurso más valioso pueden ser fácilmente adquirido, por lo tanto la empresa corre el riesgo de perder su ventaja competitiva que la diferencia del resto de sus competidores, existiendo de esta manera la posibilidad de que se incorporen al mercado nuevos competidores. A pesar de esto cabe mencionar que “el tiempo juega a favor de la empresa que ya los posee”, ya que cuando un nuevo negocio adquiere estos recursos, la empresa que ha sido imitada ha tenido tiempo para ganarse al cliente y mantener de este modo una diferencia a su favor.

## 5. Análisis de la estrategia

---

Toda empresa debe definir una estrategia que le lleva a conseguir una posición de superioridad respecto a su competidor y que le garantice el éxito, la misma se consigue a través de una característica de la empresa que la diferencia de sus competidores, lo que se conoce como ventaja competitiva.

La vía por la que una empresa alcanza una ventaja competitiva es la estrategia competitiva. Por tanto, la estrategia competitiva se entiende como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos.

Estas ventajas pueden conseguirse en el ámbito de toda industria o en una parte específica de la misma o segmento de mercado. La combinación de la ventaja competitiva que se desea alcanzar con el ámbito competitivo para el que se desea conseguir dicha ventaja, conduce a la definición de las tres estrategias genéricas definidas por Porter: liderazgo en costes, diferenciación de productos y segmentación de mercado.

Analizando el funcionamiento de nuestra actividad de negocio, podemos concluir que nuestro proyecto de negocio seguirá una estrategia genérica de diferenciación basada en las características intrínsecas del producto/servicio, que se ve reflejado tanto en los cultivos ecológicos como en el autoabastecimiento energético del complejo agroturístico.

Por otra parte, también habrá que determinar qué tipo de estrategia tendrá que seguir la empresa para conseguir crecer tanto interna como externamente.

### ❖ Crecimiento interno

En primer lugar comenzaremos mencionando que el crecimiento interno ocurre a través de inversiones en la propia estructura de la empresa, de tal forma que consigue mayor tamaño mediante construcción de nuevas instalaciones, contratación de personal, compra de maquinaria,...

Las razones por las que la empresa puede decidir crecer internamente son porque: permite la adquisición de la tecnología más reciente; quieren captar más clientes que sus competidores,...

Según la matriz de crecimiento de Ansoff, esta empresa podría seguir una estrategia de crecimiento interno a través del desarrollo de nuevo productos/servicios, puesto que nos encontramos en el mismo mercado que el resto de nuestros competidores y el producto/servicio a ofrecer tiene unas características intrínsecas distintas al de la competencia. Optar por este tipo de crecimiento es adecuada en diversas situaciones, entre las que destaca las mencionadas posteriormente y cuyas situaciones se pueden aplicar a nuestro proyecto:

- La empresa compite en un sector que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Los competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la empresa compite en un sector de gran crecimiento

### ❖ Crecimiento externo

El otro tipo de crecimiento es el externo, y es aquel tipo de crecimiento que resulta de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de una empresa, de otras empresas o unidades empresariales ya existentes.

Las razones del crecimiento externo pueden ser: obtención de sinergias financiera, operativas o de dirección; obtención de incentivos fiscales; aumento del poder en el mercado y reducción de la competencia; colocar fondos excedentes disponibles por la empresa; puede ser la única forma de entrar en una industria y/o en un país, superando una barrera de entrada... Nuestro proyecto de negocio pretende crecer externamente a través de tres vías:

- La subcontratación del personal, que se encargará del buen mantenimiento y funcionamiento de las instalaciones.
- Acuerdo contractual, a través de la cual el complejo agroturístico tiene un contrato con determinados complejos turísticos, mediante el mismo los clientes de este último podrán acceder a nuestras instalaciones a través de un precio especial.
- La subcontratación del departamento de contabilidad y finanzas, el cual se encuentra subcontratado a una asesoría encargada de tramitar toda la información y realizar informes mensuales del resultado de la actividad.

## 6. Análisis del Marketing

---

El marketing se define como un proceso social y administrativo mediante el cual los grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus iguales ( Kotler Philips, 2005).

En este apartado vamos a comenzar estudiando nuestro público objetivo y posteriormente analizaremos cuál es la estrategia de precios que la empresa va a aplicar y cuál es el tipo de publicidad que la empresa pretende usar para darse a conocer.

### ❖ Segmentación y público objetivo<sup>3</sup>

En este epígrafe vamos a determinar cuál será nuestro público objetivo, es decir a qué tipo de personas va a ir dirigido nuestro servicio. Para ello realizaremos una segmentación del mercado, esta segmentación estará formado por personas que tienen los mismos comportamientos y gustos. Gracias a la segmentación de mercado podremos:

- Identificar y satisfacer las necesidades específicas de cada segmento de mercado. La segmentación analiza las características y hábitos de consumo de los diferentes grupos, proporcionando información sobre gustos y necesidades de cada segmento. Este conocimiento permitirá seleccionar a tu grupo o grupos de mercado y cubrir sus necesidades específicas, al crear un producto o servicio determinado, adaptado a los requerimientos del grupo.
- Focalizar las estrategias de marketing para cada segmento. Disponer de una radiografía de los diversos segmentos de mercado facilita la creación de estrategias de marketing específicas para cada uno de ellos.
- Pone de relieve nuevos nichos de mercado. El estudio y análisis de los diversos grupos permite descubrir nuevas oportunidades de negocios no explotadas.
- Facilita el análisis de la competencia. La segmentación de mercado no sólo nos ofrece información sobre los gustos, necesidades y hábitos de consumo de los grupos de mercado. También ofrece la oportunidad de conocer mejor el producto y las estrategias de marketing que utiliza la competencia. Utiliza estos datos para averiguar qué necesidades no están cubiertas y qué estrategias son las más efectivas.
- Se aprovechan más los recursos. Comprender las demandas del segmento de mercado nos ayudará a establecer prioridades y a asignar los recursos necesarios, en función de la estrategia y de los objetivos perseguidos.
- Permite un óptimo posicionamiento de la empresa y un mayor crecimiento. Conocer a cada segmento de mercado, ofrecerle un producto o servicio adaptado a sus gustos, necesidades y expectativas, y utilizar la estrategia de marketing adecuada, nos facilitará un mejor posicionamiento, un lugar relevante entre nuestros competidores. Cuanto mejor sea nuestro posicionamiento mayores serán las probabilidades de crecimiento de la empresa.

Para definir nuestro público objetivo nos basamos en una serie de criterios:

---

<sup>3</sup> <http://retos-directivos.eae.es/variables-y-beneficios-de-la-segmentacion-de-mercado/>

Criterios geográficos: Nuestros servicios van orientados específicamente a los usuarios que se encuentren en la isla de Tenerife, ya sean turistas o residentes en la misma.

Criterios demográficos: Como criterio demográfico tenemos a la edad, el sexo, la ocupación, el estado civil,.... Todos ellos son indiferentes a la hora de segmentar nuestro público objetivo.

Criterios psicológicos: Nos dirigimos a todas aquellas personas que deseen disfrutar de un día de ocio y confort en un entorno ambientalmente responsable.

Criterios socioeconómicos: En este criterio entra en juego la renta, de la cual podemos decir que nos es indiferente conocer los ingresos de nuestros consumidores ya que los servicios que ofrecemos son concretos y lo único que necesitamos es que el cliente pueda pagar el servicio.

En definitiva nuestro público objetivo serán todas aquellas personas de distintas edades y nacionalidades, que aun siendo de cualquier lugar del mundo se encuentren en Tenerife y decidan hacer uso de nuestras instalaciones.

#### ❖ El precio

El precio es uno de los factores más importantes, ya que es el único instrumento del marketing que proporciona ingresos para la empresa, siendo la vía de supervivencia de la misma. Por lo tanto, nos encontramos ante un instrumento cuyo valor es variable a corto plazo, pudiendo actuar dentro de unos límites con mucha rapidez en comparación con cualquier otro instrumento del marketing, para tener efectos inmediatos sobre las ventas. El mecanismo para la fijación de precio está condicionada por diferentes factores: el marco legal, el mercado y la competencia, los objetivos de la empresa, los costes, la curva de experiencia,... entre otros.

Al tratarse de una empresa nueva, y para conseguir captar clientes, lo ideal sería establecer un precio teniendo en cuenta el mercado y el precio de la competencia. El tipo de estrategia a establecer sería la estrategia de precio variable, puesto que hay que tener en cuenta el contrato que tiene esta empresa con una serie de complejos turísticos, pudiendo dividir a sus clientes en función de si se encuentran hospedados en ellos o no.

Para los clientes en general hay un precio fijado para poder acceder al complejo, en el cual se incluye tanto la utilización de las piscinas como la del gimnasio, incluyendo en él las actividades monitorizadas. Para todos aquellos clientes menores de 18 años se realizará un descuento del 30% del precio fijado y para aquellos usuarios que son clientes de los complejos turísticos con las que el complejo tenga un acuerdo se realizará un descuento del 50%. Cabe mencionar que va a existir tarjetas de fidelización de clientes, la cuales serán mensuales y supondrán un menor gasto para el cliente. Independientemente quedarán los precios a pagar por consumir en el restaurante.

## ❖ La publicidad

La Promoción es un elemento o herramienta del marketing que tiene como objetivos específicos: informar, persuadir y recordar al público objetivo acerca de los productos que la empresa u organización les ofrece, pretendiendo de esa manera, influir en sus actitudes y comportamientos. Abarca prácticas como la publicidad en la vía pública, la publicidad en la prensa, la publicidad en internet,...etc. En nuestro proyecto se podrán llevar a cabo las siguientes campañas publicitarias:

Creación de páginas en la redes sociales: como Facebook o Twitter. Es un método de publicidad muy beneficioso debido al impacto que tienen hoy en día las redes sociales entre los jóvenes y adultos y también es un método beneficioso para los emprendedores, puesto que se trata de un tipo de publicidad de bajo coste, donde nos podemos registrar de forma gratuita. Todo lo convierte en una herramienta ideal para darnos a conocer, y además ofrecen ventajas como:

- Potencial de segmentación: la ventaja principal de los formatos publicitarios de las redes sociales es la capacidad de segmentación que poseen. La publicidad social nos permitirá segmentar en función del perfil del usuario y su comportamiento en el canal. Esto es especialmente relevante en el caso de Facebook, cuyos sistemas publicitarios nos permiten escoger los criterios demográficos (edad, género, estudios, profesión, etc.) así como también preferencias.
- Exige una inversión baja: el coste medio por cada clic (CPC) de este tipo de canales publicitarios suele ser bajo comparado con formatos similares de publicidad online. De hecho, según el último estudio que lanzó Facebook, el CPC medio en España está comprendido entre 0.63€ y 2,25€ por click.
- Integración en un entorno social: como ya hemos dicho, las redes sociales son espacios en los que converge un gran volumen de tráfico diariamente. Así, por ejemplo, si bien Facebook no es la página con mayor volumen de tráfico en Internet, lo cierto es que esta red social ocupa la primera posición considerando el tiempo de visita. Y lo mismo pasa con las demás redes sociales. De esta forma, lo lógico es pensar que si los usuarios pasan más tiempo en estas plataformas que en cualquier otra tienen, por tanto, más oportunidades de ver el anuncio o publicidad que se inserta.
- La recomendación de un contacto: Hay formatos publicitarios en las redes sociales que conllevan recomendación de un amigo. Este componente social hace que esta publicidad mayor credibilidad y relevancia.
- Facilitan la obtención de información requerida en cada momento, debido a la actualización instantánea.

Creación de página web: Se creará una página web en la que se publicarán las actividades semanales que se impartirán en nuestras instalaciones; además incluiremos los datos de contacto y localización, así como una sección donde los clientes podrán aportar posibles ideas de mejoras sobre los servicios prestados. Dicha página estará disponible en español, inglés y alemán.

Folletos: Publicidad a través de folletos que se encontrarán en los complejos turísticos con las que la empresa tenga un acuerdo contractual y que serán entregados a sus clientes en la recepción en el momento de su llegada. En donde se recogerá toda la información necesaria para que el cliente conozca su ubicación, los precios, el servicio

que ofrece,... Al igual que la página web, estos folletos estarán disponibles en español, inglés y alemán.

Nos anunciaremos en revistas del sector: Como son revistas de viaje, de ocio,...

Anunciarnos en Google: Para ellos debemos contratar una campaña de Adwords, que es similar en el caso de anunciarnos en Facebook. El coste se calcula mediante subasta, si queremos que nuestro anuncio aparezca muy bien posicionado pagaremos más, y el importe se determinará en función de lo que pujen el resto de anunciantes. Los anuncios patrocinados de Adwords aparecen en:

- Simultáneamente a los resultados de búsquedas naturales u orgánicas. En la zona superior o lateral derecha, suelen tener un fondo de color distinto a los resultados orgánicos para diferenciarlos, así como un indicador en la parte superior derecha
- En zonas de páginas web, en forma de banners, que pueden ser imágenes, vídeos o texto. Esto se conoce por los creadores de páginas web como Google AdSense.

## 7. Conclusiones

---

Como punto y final a este trabajo hay que mencionar el papel que tiene este TFG como oportunidad de emprendimiento laboral hacia el mercado de trabajo. A continuación se expondrán las conclusiones más relevantes tras haber desarrollado este proyecto.

Primero: La utilización de las energías renovables además de que a largo plazo comienza a ser necesario, dado la limitación del acceso al petróleo, contribuirá al mantenimiento sostenible del medio ambiente

Segundo: Los países con un mayor número de de turistas que visitan Canarias son Inglaterra y Alemania, destacando del turista alemán el hecho de que cada vez es más propenso a la elección de un destino turístico más sostenible, lo que conlleva a un aumento del turismo de calidad.

Tercero: Los alimentos ecológicos cobran cada vez mayor importancia en materia de sostenibilidad, turismo de calidad, bienestar social, salud y economía.

Cuarto: Cabe acentuar también, que gracias a las nuevas tecnologías, internet es uno de los medios más utilizado para darnos a conocer y ponernos en contacto con nuestros clientes.

Quinto: Es importante mencionar que nuestro proyecto contará con dos tipos de competidores, aquellos que realizan nuestra misma actividad pero a través de un funcionamiento convencional, y aquellos otros que llevan a cabo su actividad de una manera exacta a nuestro proyecto pero con la diferencia de que en cada negocio solo se lleva a cabo una de las dos actividades diferencias (restaurante o piscinas).

Sexto: Otras de las conclusiones que sacamos de nuestro proyecto es que tanto el poder de negociación de los proveedores como el de los clientes es grande.

Séptimo: Se detecta como amenaza la situación económica del país y la posible aparición de nuevos competidores, ya que nos encontramos ante un negocio en el que su recurso más valioso puede ser fácilmente adquirido.

Octavo: En cuanto a las debilidades, no disponemos de muchos recursos económicos y tenemos poca experiencia en este campo.

Noveno: En cuanto al tipo de estrategia, concluimos que se seguirá una estrategia de diferencias intrínseca del producto y este proyecto de negocio crecerá internamente a través del desarrollo productos internamente diferenciado, y externamente a través de la subcontratación del personal, del departamento de contabilidad y finanzas y a través del acuerdo contractual con otros complejos turísticos.

Décimo: Según nuestro análisis del marketing determinamos que nuestro público objetivo serán todas aquellas personas de distintas edades y nacionalidades, que aun siendo de cualquier lugar del mundo se encuentren en Tenerife y decidan hacer uso de nuestras instalaciones.

Décimo primera: Hacemos especial hincapié en uno de los factores más importantes del marketing como es el precio, el cual va a ser variable dependiendo de si se trata de un cliente habitual o uno que se encuentre hospedado en alguno de los complejos con los que esta empresa tenga un acuerdo contractual.

Décimo segunda: Realizaremos toda clase de acciones promocionales (página Web, anunciarse en Facebook y/o twitter, folletos...) para darnos a conocer en el mercado, principalmente en las redes sociales como consecuencia de la relevancia que están adquiriendo actualmente.

## 8. Bibliografía

---

Adwors. (2007, 11 de marzo). En wikipedia *la enciclopedia libre*. Recuperado el 11 de marzo de <https://es.wikipedia.org/wiki/AdWords>

Arturo K., “40 formas de hacer publicidad” [online], *Crece negocio*, 2014. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/40-formas-de-hacer-publicidad/>

BAENA, E.; JAIRO SÁNCHEZ, J.; MONTOYA SUÁREZ, O. *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. Revista Scientia Et Technica, No 23/ Diciembre. Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira (Colombia). 2003.

Cabildo de Tenerife, Fundación Tenerife Rural . Disponible en: [http://www.tenerife.es/wps/portal/!ut/p/c0/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os\\_hgzxDHEG93QwN\\_MxcXA8\\_AgEBzPxMXI\\_cwY\\_3g1GL9gmxHRQBmhIdi/](http://www.tenerife.es/wps/portal/!ut/p/c0/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os_hgzxDHEG93QwN_MxcXA8_AgEBzPxMXI_cwY_3g1GL9gmxHRQBmhIdi/)

España. (2003, 7 de Diciembre). En wikipedia *la enciclopedia libre*. Recuperado el 7 de diciembre de <https://es.wikipedia.org/wiki/Espa%C3%B1a>

Frontur Canarias, 2009-2015. Disponible en: [http://www.grancanaria.com/patronato\\_turismo/typo3conf/ext/naw\\_securedl/secure.php?u=0&file=fileadmin/PDF/informes/PDF/FRONTUR.pdf&t=1276167572&hash=1d5a9b8f7127835a3cdc20d6c114a6d1](http://www.grancanaria.com/patronato_turismo/typo3conf/ext/naw_securedl/secure.php?u=0&file=fileadmin/PDF/informes/PDF/FRONTUR.pdf&t=1276167572&hash=1d5a9b8f7127835a3cdc20d6c114a6d1)

FUR, 2015. Disponible en <http://www.fur.de/ra/startseite/>

Gobierno de Canarias, Financiación. Disponible en: <http://www.emprenderencanarias.es/financiacion/>

Grant, R.M. (2004): *Dirección estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. 2ª Ed. Editorial Cívitas. Madrid.

Hotal valle mar: <http://www.hotelvallemar.com/>

Hotel La Laguna Nivaria: <http://www.lagunanivaria.com/>

<http://www.misionturismo.com/conociendo-al-turista-aleman-datos-y-oportunidades-para-el-turismo-en-espana/>

Johnson, G y K. Scholes (2006): *Dirección Estratégica*. 7ª Ed. Prentice Hall. Madrid.

Keller; Kotler. P. (2005). *Marketing Management* (12ª ed). New Jersey. Ed. pearson prentice hall.

Kotler, Philip (2005). *Preguntas más frecuentes sobre marketing*. trad. Antonio Núñez Ramos. Barcelona: Ediciones Granica,S.A.

L. Gilibets, “Pros y contras de la publicidad en redes sociales” [online], *IEBSchool en las Redes*, 2013. Disponible en:

<http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/pros-y-contras-de-la-publicidad-en-redes-sociales/>

Mesa del turismo, Legislación. Disponible en:

<http://www.mesadelturismo.com/legislacion/leyes-de-ordenacion.htm>

PANER, 2011-2020. Disponible en: <http://www.aebig.org/wp-content/uploads/2015/02/MITYC20100630PANER20112020Anexo.pdf>

Promotur, 2013. Disponible

en:[http://www.turismodecanarias.com/promoturturismocanarias/wp-content/uploads/2013/03/Promotur\\_Tenerife\\_2012.pdf](http://www.turismodecanarias.com/promoturturismocanarias/wp-content/uploads/2013/03/Promotur_Tenerife_2012.pdf)

Promotur, 2015. Disponible en:

[http://www.turismodecanarias.com/promoturturismocanarias/wp-content/uploads/2015/01/Promotur\\_AENA\\_diciembre-2014.pdf](http://www.turismodecanarias.com/promoturturismocanarias/wp-content/uploads/2015/01/Promotur_AENA_diciembre-2014.pdf)

Puntos de venta de alimentos ecológicos. Disponible en:

<http://www.laorotava.es/images/areas/medioambiente/divulgacion/punto%20de%20venta.pdf>

S.Jiménez, “Publicidad en redes sociales; ventajas y desventajas para la empresa” [online], *Redes sociales para las pymes*, 2013. Disponible en:

<http://redespymes.com/2013/12/04/publicidad-en-redes-sociales-ventajas-y-desventajas-para-las-empresas/>

Teoría del pico de Hubbert. (2005, 21 de agosto). En wikipedia la enciclopedia libre.

Recuperado el 21 de agosto de <http://www.neoteo.com/teoria-del-pico-de-hubbert-el-fin-del-petroleo/>

X.Canalis, “Los turistas alemanes piden más turismo sostenible y city breaks” [online],

*Hotelsur.com*, 2015. Disponible en: [http://www.hosteltur.com/142020\\_turistas-alemanes-piden-turismo-sostenible-city-breaks.html](http://www.hosteltur.com/142020_turistas-alemanes-piden-turismo-sostenible-city-breaks.html)