



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

# ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE MOTORLAND ARAGÓN

Autor

Jorge Bueno Navarro

DIRECTOR

Lucía Isabel García Cebrián

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

GRADO EN MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2020-2021

# ÍNDICE DEL TRABAJO

1. Introducción .....	4
2. Contextualización de MotorLand Aragón .....	5
2.1 Historia y evolución.....	5
2.2 MotorLand Aragón en la actualidad.....	7
3. Cartera de productos .....	10
3.1 Circuitos.....	10
3.2 Actividades y servicios fuera del circuito .....	11
3.3 Conducción y experiencias .....	12
3.4 Salas.....	13
3.5 Otras actividades.....	14
4. Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	15
4.1 Marco conceptual .....	15
4.2 Aplicación a la cartera de MotorLand Aragón.....	17
5. Análisis teórico .....	23
5.1 Mercado y demanda .....	23
6. Acciones para equilibrar la cartera de productos .....	27
7. Conclusiones.....	38
8. Bibliografía .....	39
ANEXOS .....	42

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Trazado del circuito Guadalupe (Alcañiz).....	6
Ilustración 2: Plano de las Instalaciones de MotorLand Aragón .....	10
Ilustración 3: matriz BCG MotorLand.....	21
Ilustración 4: Precio de entradas por gradas para el Gran Premio de MotorLand .....	30
Ilustración 5: Renta bruta y renta disponible en la comunidad autónoma de Teruel .....	36

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Negocios y áreas de la cartera de MotorLand.....	18
Tabla 2: Cuotas de mercado y crecimiento de ingresos de la cartera de MotorLand .....	20

## 1. Introducción

La temática de este trabajo se basa en un análisis de demanda de un evento deportivo. El procedimiento para escoger el evento empezó con una lluvia de ideas de estos en la comunidad autónoma de Aragón, con gran impacto dentro de esta. Se barajó en un principio eventos relacionados con organismos deportivos como el Real Zaragoza de fútbol o el club Casademont de Zaragoza de baloncesto, los cuales están muy presentes en el día a día del deporte aragonés. Tras una planificación del trabajo se pensó que sería óptimo escoger un evento de un menor impacto pero que mantuviera relación con organismos de gran importancia. Para ello se pensó en deportes que no predominasen en la zona y que no se hubieran realizado tantos estudios acerca de estos. Algunos deportes que encajaban podían ser el atletismo, la natación o las motos. Finalmente se escogió el deporte del motor, por gusto personal.

En la zona de Aragón aparece MotorLand Aragón como principal referente ya que alberga pruebas hasta de carácter internacional. Esto permitiría conocer eventos de menor tamaño y hacer comparativas de demanda con pruebas mayores.

Sabemos que la situación actual que vivimos no es la mejor para predecir un análisis de demanda, ya que con la pandemia del COVID-19, existen numerosas restricciones las cuales van modificándose con el paso de los días y que afectan a la demanda. A pesar de ello se decidió analizar el organismo de MotorLand, debido a los beneficios que podría aportar.

Escoger un evento deportivo en solitario podría aportar poca información acerca de la entidad, y sería difícil establecer relaciones de demanda, por lo que se intentó realizar un análisis de demanda general del propio organismo. Tras un análisis de cartera de productos de MotorLand Aragón el trabajo cambiará de orientación, la causa de esto será encontrar diversas soluciones con mayor beneficio para la empresa de MotorLand Aragón.

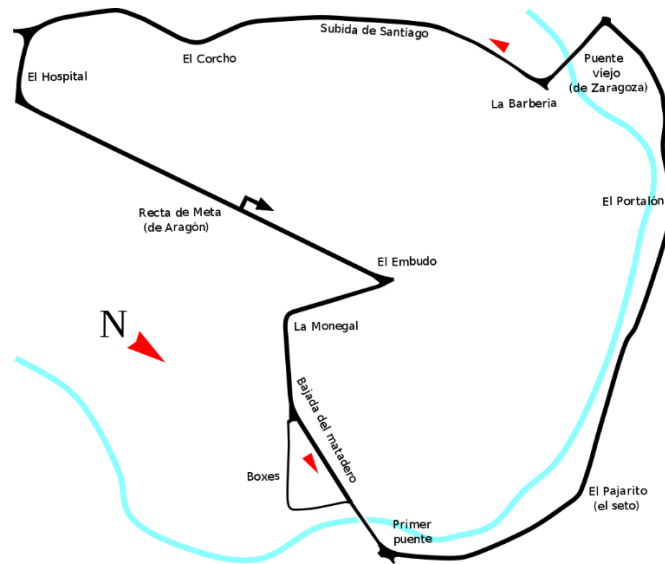
## 2. Contextualización de MotorLand Aragón

Para llevar a cabo esta investigación se necesitaba escoger un evento deportivo, y no hay mejor manera que escoger una competición cercana a Aragón. Se trata de “MotorLand Aragón” (nombre usual en el mundo del motor) o “Circuito de Alcañiz”. Este complejo de motociclismo situado en el municipio de Alcañiz, provincia de Teruel, es uno de los 20 circuitos con los que cuenta la competición Moto GP. En los siguientes apartados se desglosará un poco más el nacimiento de este complejo y cómo poco a poco ha ido evolucionado hasta convertirse en un circuito internacional.

### 2.1 Historia y evolución

La historia de este circuito se remonta al año 1965, cuando Joaquín Repollés, aficionado del mundo del motor y competiciones, quiso trasladar a Alcañiz unos eventos deportivos como son las competiciones de coches que vio en el circuito urbano de Mónaco. Esto lo comentó entre sus amigos y esta idea que parecía una locura iría mucho más allá, convirtiéndose en la base de lo que es hoy en día un complejo deportivo dedicado al mundo del motor que alberga todo tipo de pruebas.

Se propuso introducir una competición en el programa de las fiestas de la localidad de Alcañiz, lo cual se consiguió. Las calles de la ciudad empezaron a albergar sus primeras pruebas de automóviles con un trazado urbano denominado “Circuito Guadalope”. El nombre de este circuito hace honor al río que recorre esta localidad, por el cual pasaba hasta en dos ocasiones el trazado de la prueba. El recorrido total contaba con un total de 3900 metros. Se destaca en el circuito la llamada “curva del embudo”, situada al final de la recta de meta, la cual debe su nombre al ángulo y estrechez en la frenada que han de realizar los coches al llegar a dicho punto. Otras curvas con reconocimiento son “La Monegal”, “El Puente”, “El Hospital” o la “Subida del Corcho”. Una de las características singulares de este circuito eran las medias de velocidad que se llegaban a alcanzar en algunos de sus tramos.



*Ilustración 1: Trazado del circuito Guadalupe (Alcañiz)*

La primera edición oficial que se realizó fue la “I Prueba Automovilística Virgen de los Pueyos”, como un acto más de las fiestas en honor a la patrona de la localidad. Tras la gran afluencia de gente y el éxito conseguido en esta prueba, Joaquín Repollés decide crear un club de automóviles denominado “Automóvil Club Circuito Guadalupe”, constituyéndose él mismo presidente de esta entidad. Él se encargaría de organizar el Premio Ciudad de Alcañiz (prueba similar a la que se realizó en las fiestas patronales, pero de mayor envergadura). Realizar competiciones en circuito urbano se convirtió en una tradición, llegándose a realizar hasta 33 ediciones entre los años 1965 y 2003. Únicamente en los años 1980, 1981, 1985, 1998 no se celebró esta prueba debido a situaciones como la necesidad de modernizar y actualizar las medidas de seguridad del circuito o por la suspensión de esta debido a accidentes en los entrenamientos. Aunque el “Automóvil Club Circuito Guadalupe” se creó con la intención de preservar el “Premio Ciudad Alcañiz”, el club deportivo ha llegado mucho más allá.

En 1988 se exige la implantación de mayores medidas de seguridad en el circuito urbano (implantación de chicanes) y el cese de uso de barquetas (coches con los que se competía en esa época), lo cual generó dudas sobre la continuidad del premio. En la localidad se vivió como una amenaza en el aspecto económico que se materializó en 1998 cuando la Federación Española de Automovilismo retiró la licencia para poder disputar pruebas en este circuito.

Tras esto surgió la idea de construir en las afueras de la ciudad un complejo deportivo con medidas de seguridad adecuadas, donde poder realizar pruebas de motor y no perder el vínculo que se había creado entre Alcañiz y ese sector.

Llegada la construcción del complejo deportivo, en el año 2006 se empiezan a realizar las primeras competiciones de karting. Tres años después, en 2009, se inaugurarán como circuito de velocidad con la intención de convertirse en un complejo deportivo donde poder disputarse los mayores premios de motociclismo y otros deportes de motor. En la actualidad, se puede decir que se ha conseguido este propósito, tal como se va a exponer en los siguientes apartados.

## 2.2 MotorLand Aragón en la actualidad

Actualmente el complejo deportivo de MotorLand es una empresa pública, la cual su consejo de administración está representado por tres instituciones: el Gobierno de Aragón, la Diputación Provincial de Teruel y el Ayuntamiento de Alcañiz.

Es importante que, a la hora de construir una empresa, se establezcan en primer lugar unas bases entorno a las que gire esta. Con ello nos referimos a definir la misión, visión y valores que la empresa pretende seguir. A partir de estos conceptos se podrá establecer un plan estratégico claro y sólido.

Tal y como indica el director gerente (Ezpeleta, 2016) a lo largo de la memoria de MotorLand, su **misión** consiste en la gestión de un complejo multifuncional integrado por tres áreas dedicadas al deporte, tecnología y ocio y cultura. Estas áreas las plasmarán en su línea de productos y servicios como podremos ver más adelante. La gestión se realizará respetando el medioambiente, la seguridad y la salud de todos aquellos participantes en las actividades.

Como **visión** de la empresa destacan ser líderes en el sector en calidad, servicio, seguridad e innovación. Así pues, ser percibidos por sus clientes, usuarios, trabajadores y la sociedad en general como una empresa comprometida con la sostenibilidad medioambiental, la transparencia, el desarrollo social del territorio y el desarrollo personal de los trabajadores.

Esto se puede ver reflejado en acciones como los principios de precaución establecidos por la empresa. Estos se implantan para todas sus actividades, las cuales son regentadas por la Declaración de Río sobre el medio ambiente firmada en 1992. Este evalúa el alcance y consecuencias de cualquiera de las acciones que se comenten en los diferentes ámbitos en los que trabaja el complejo deportivo. MotorLand Aragón también cuenta con otros principios que le respaldan, recogidos en el Plan de Responsabilidad de Aragón. Este plan se llevó a cabo entre el Gobierno de Aragón y otras entidades como CREA, Cepyme Aragón, UGT y CC.OO. Su principal finalidad es que las empresas y los autónomos aragoneses fortalezcan su compromiso con la responsabilidad social de sus actividades. Es por ello por lo que el Circuito de Alcañiz se compromete a adoptar estos principios.

Existen algunas iniciativas que corroboran la visión de la empresa. Una de ellas es 'KiSS MotorLand' ('keep it shiny and sustainable', 'mantenerlo brillante y sostenible' en español) en el Gran Premio Movistar de Aragón de MotoGP. Esta iniciativa se realiza cada año dentro de la Federación Internacional de Motociclismo (FIM). El objetivo es crear conciencia entre todos los aficionados del mundo del motociclismo para reducir el impacto medioambiental producido por las carreras en materia de gestión de residuos generados por el público, área de paddock y aparcamientos. Para cumplir esto, se han hecho acciones como la producción de 5.000 bolsas, las cuales son repartidas por las gradas con más afluencia, para que los aficionados puedan hacer uso de estas a la hora de depositar los restos orgánicos. Además de este reparto de bolsas, se cuenta con una serie de contenedores y papeleras (diferenciadas por productos) a lo largo del complejo deportivo para depositar los residuos que más tarde serán reciclados. Otras de las acciones de esta iniciativa es la instalación de una gran pantalla en el circuito. En esta se reflejarán unos mensajes en los que se intenta concienciar a los espectadores acerca de la sostenibilidad. Por último, se pretende fomentar el uso del transporte sostenible para desplazarse al circuito, por lo que MotorLand ha habilitado zonas de aparcamiento para vehículos como las bicicletas.

Si hablamos acerca de sus **valores**, MotorLand los enfoca a su actividad, trabajadores y el resto de las personas. Estos valores son: interés por las personas, integridad, respeto, orientación al logro, colaboración y pasión por sus clientes.



Para poder plasmar todo lo definido anteriormente MotorLand cuenta con unas instalaciones donde se prestarán sus servicios. Estas están compuestas por un circuito de velocidad, un circuito de karting y off-road, circuitos de tierra, una zona de ocio y cultura y un parque tecnológico.

El circuito de velocidad está diseñado por Hermann Tilke y Pedro de la Rosa. Cuenta con una superficie total de 1.320.000 m<sup>2</sup> y una longitud de trazado de 5.344 metros. Algunas de sus características específicas es que su recta más larga cuenta con 1.211 metros y la anchura del trazado es de 15 metros. Debido a la gran cantidad de pruebas que se acogen en este circuito, cuenta con la posibilidad de dividirlo en 2 circuitos independientes. En este circuito se albergan pruebas con diferentes vehículos, siendo así el que más eventos realiza en todo el complejo deportivo. En estos trazados también se albergan alguno de los negocios como son los programas de conducción y experiencias.

El circuito de karting y off-road está diseñado por Jaime Nogué, un reconocido diseñador de circuitos en España. Cuenta con un área de 240.000 m<sup>2</sup> y una longitud de circuito de 2.049 metros. Otra de sus características es que el ancho del trazado es de 10 metros. Es un circuito homologado por CIK-FIA para realizar pruebas internacionales. Alguna de las actividades que se realizan en este circuito son las competiciones, pruebas, formación, actividades de empresas, alquiler de karts, tandas, etc.

En el circuito de tierra se albergan algunos de los negocios como son autocross, supermotard, motocross y enduro. Este trazado de tierra fue inaugurado en 2007 y alguna de sus características son que cuenta con 70.000 m<sup>2</sup> de superficie y 1.646 metros de recorrido. La anchura del trazado cuenta con unos 10 metros.

El parque tecnológico es un espacio donde las empresas relacionadas con el sector del motor pueden desarrollar sus proyectos de tecnología más avanzada, impartir formación en un entorno único y poner a disposición de la investigación e innovación las condiciones técnicas más avanzadas. Algunas de las cifras de este parque es que cuenta con 212.345 m<sup>2</sup> de superficie para dedicarla a la innovación y 7 edificios donde se realizan diversos proyectos, con más de 4.300 estudiantes universitarios involucrados. Respecto a lo económico hay más de 10 millones de euros invertidos en proyectos de I+D+i. Esta área esta muy relacionada con todos los demás circuitos ya que toda tecnología que se desarrolla es para aplicarla en ellos.

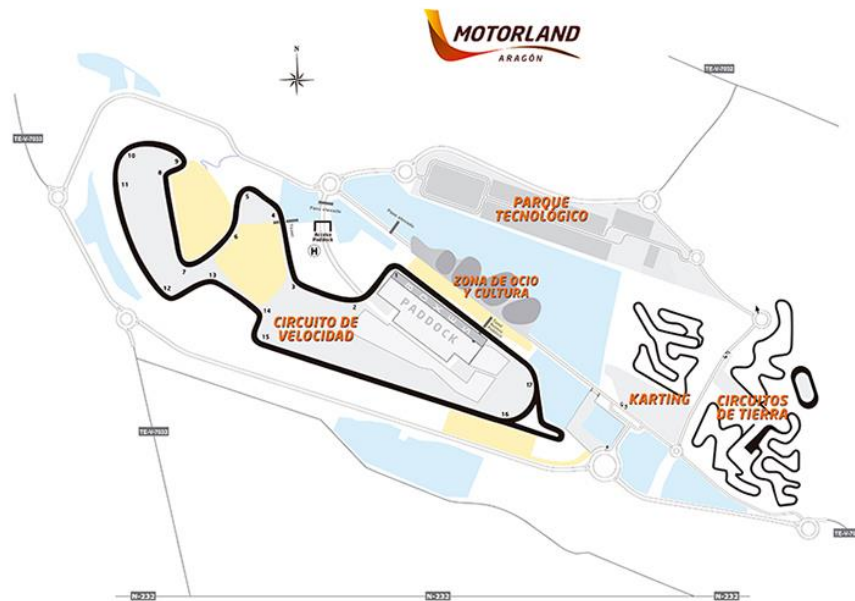


Ilustración 2: Plano de las Instalaciones de MotorLand Aragón

### 3. Cartera de productos

La diversidad de espacios y contenidos convierten a MotorLand en un complejo multifuncional que ofrece diversas instalaciones, servicios y actividades para todo tipo de públicos, las cuales se explicarán en los siguientes apartados.

#### 3.1 Circuitos

Los **circuitos** son el principal servicio que presta MotorLand, ya que es ahí donde mayormente se enfoca toda su actividad. Su uso puede distinguir dos variedades: el uso para competiciones oficiales o su uso para alquiler.

Las competiciones oficiales se celebran desde un ámbito regional hasta un ámbito internacional, en las que encontramos diversas pruebas. Estas implican una gran cantidad de recursos técnicos, logísticos y humanos para poder realizarlas. Algunas de las competiciones a destacar de nivel internacional son el mundial de MotoGP, el FIM Superbike World Championship o las World Series by Renault. También podemos encontrar pruebas de nivel nacional como son el Campeonato de España de Velocidad (FIM CEV Repsol), el Campeonato de España de Resistencia de Turismos (CER), el

Campeonato de España de Karting, el Campeonato de España de GTs o la Copa de España de Motociclismo. Además, todas estas pruebas se complementan con eventos como el MotorLand Classic Festival y la maratón solidaria La Invernal. Dentro de estas pruebas encontraremos diferentes productos, en concreto, las butacas del complejo deportivo como veremos más adelante.

El servicio de alquiler tiene como finalidad prestar los diferentes circuitos que componen el complejo deportivo para diversos usos. Los usos más frecuentes son para entrenamientos por parte de pilotos, para realizar eventos de empresas externas, para impartir cursos o para la grabación de spots publicitarios.

### 3.2 Actividades y servicios fuera del circuito

Las **actividades y servicios fuera del circuito** es una categoría en desarrollo, en la que podemos encontrar actividades como las jornadas de incentivos, las ponencias, cursos, presentaciones de sus productos y reuniones.

Dentro de los cursos, uno de los principales que se imparte es el curso de conducción segura. Este se realiza en el circuito internacional, y existen tres modalidades para poder realizar (básico, medio y completo). La diferencia entre estos está en los contenidos que se imparten. Todos programas tienen un contenido igual fijado, en el que, dependiendo del curso escogido, se le ampliará su contenido. Los medios que se utilizan para impartir estos cursos son vehículos seminuevos, un aula de formación con capacidad para 80 personas y el circuito homologado por la Federación Internacional de Automovilismo. El curso se imparte de manera presencial y consta de una parte teórica y una práctica.

MotorLand también imparte otro tipo de cursos relacionados con el rescate en accidentes de tráfico: manejo de grandes cargas en vehículos pesados, intervención psicológica en emergencias, atención sanitaria inicial, etc. Estos cursos están homologados por la Universidad de Zaragoza y se reconocen con 3 ETCS.

El curso de rescate e intervención en accidentes de tráfico con vehículos pesados dura 30 horas y tiene como objetivo principal proporcionar a los alumnos formación para actuar correctamente ante situaciones donde se encuentren personas atrapadas como consecuencia de un accidente de tráfico en el cual haya involucrados vehículos de gran tonelaje. Este curso consta de parte teórica y práctica, en la que la parte teórica se

impartirá a través de la plataforma Moodle, mientras que la parte práctica será presencial.

El último curso que se ha impartido ha sido el curso de aprendizaje de intervenciones seguras con vehículos de nuevas tecnologías. Ante los avances tecnológicos que se están produciendo en el mundo de los vehículos, se ha presenciado una falta de formación que incrementa los tiempos de actuación de los equipos de rescate, y a su vez el riesgo sobre ellos. Es por este motivo que MotorLand Aragón decide impartir este tipo de cursos, con una duración de 30 horas y que permite reconocer créditos en la Universidad de Zaragoza.

### 3.3 Conducción y experiencias

En lo que respecta a la **conducción y experiencias** se puede encontrar diferentes actividades, todas ellas relacionadas con los diferentes deportes que se pueden encontrar en el mundo del motor. Estos son el karting, autocross, conducción de velocidad, motocross, enduro y supermotard.

El karting es una disciplina dentro del mundo del automóvil la cual se practica con un tipo de vehículo denominado kart. Esta competición se realiza sobre circuitos de karts, y se suele usar como competición de formación de pilotos, ya que en general, conforme los pilotos adquieren experiencia, cambian a otro tipo de competiciones, con otros vehículos. Dentro de esta disciplina, las experiencias que se ofrecen son las carreras de resistencia, probar un kart profesional y la realización de tandas de karting.

Se ha creado un programa tanto para particulares como empresas para poder disfrutar del pilotaje de un kart de competición denominado “Karting Experience”. Este programa consta con dos tipos de actividades diferentes, basadas en el número de tandas a realizar. La primera de estas consiste en realizar una tanda de aclimatación de 8 minutos en el karting de alquiler y una tanda de 15 minutos en el circuito internacional con un kart de carreras con chasis Intrepid y motor automático Rotax 125cc.

El autocross es otra modalidad de automovilismo que se realiza en un circuito de tierra con vehículos como turismos, monoplazas o buggys. En MotorLand se da la posibilidad de rodar en un circuito de autocross, a manos de un profesional.

La conducción de velocidad es una de las categorías basadas en generar adrenalina, con diferentes tipos de vehículos, y entre estas actividades podemos destacar: pilotaje de vehículos de alta gama; pilotaje de un monoplace de Fórmula Renault, pilotaje de Ferrari, Lamborghini o Porsche; copilotaje de un vehículo de carreras; copilotaje de una moto de carreras; y, por último, copilotaje de un Fórmula 1 triplaza.

Para poder adquirir estas experiencias MotorLand Aragón tiene un convenio con la empresa Fórmula GT Experience, por la cual se venden las experiencias que MotorLand ofrece en sus circuitos.

El Motocross es una forma de competición con motocicletas que se celebra en circuitos cerrados. Los circuitos de motocross admiten otro tipo de vehículos con los que correr, es por ello por lo que en las instalaciones de MotorLand se pueden realizar tandas con motocicletas o con pit bikes.

La siguiente modalidad de motociclismo que se puede encontrar en estas instalaciones es el enduro. Se trata de una carrera estilo rally, en la cual se realizan diferentes recorridos, segmentado en etapas establecidas por la organización. En estas etapas se distinguen segmentos en forma de competición normal o pruebas de cronómetro.

Por último, se encuentra la categoría de Supermotard. Se trata de una fusión entre el motociclismo de velocidad y el motocross. Es por ello por lo que sus circuitos presentan secciones de pavimento y secciones de tierra, aunque en mayor parte el circuito está pavimentado. Las motocicletas con las que se compete están hechas a partir de motos todoterreno con ruedas para asfalto.

### 3.4 Salas

Las **salas** es otro de los servicios que presenta esta empresa. Se trata del alquiler de diferentes salas dentro de las instalaciones del circuito con diversas funcionalidades cada una. Algunas de ellas son sala briefing, salas privadas-vip lounge y servicio integral de eventos.

La sala de briefing es una sala dotada de medios audiovisuales y sonidos, preparada para las entrevistas que se realizan después de las carreras, aunque en esta sala está preparada para realizar conferencias de todo tipo. Las salas privadas-vip lounge están

adaptadas para poder seguir las carreras desde dentro, en unas condiciones VIP. Por último, el servicio integral de eventos cuenta con una serie de servicios adaptados a todo tipo de eventos, más concretamente a la contratación de fotógrafos, azafatas, restauración...

### 3.5 Otras actividades

La categoría de **otras actividades** es la más variada, ya que no están relacionadas directamente con el mundo del motor, sino que intentan complementar todas las actividades que se realizan en el complejo deportivo. Se trata de actividades dinámicas que se pueden realizar dentro o fuera de las instalaciones. Algunas de ellas disfrutan del mundo de la naturaleza y otras se basan en el aprendizaje. La realización de rutas (en bicicleta o en 4x4), orientación con GPS o las visitas guiadas son algunas de estas.

La orientación con GPS se realiza a través de un pequeño curso denominado ‘curso de iniciación a la orientación y navegación electrónica para vehículos 4x4, motos, quads y bicicletas’. Este curso se realiza dentro de las instalaciones del recinto de MotorLand, con unas plazas limitadas (15 personas) y con la opción de poder realizar este curso uno o dos días. En este se abordan temas como la navegación, rumbos, coordenadas, uso de GPS, programas de mapa móvil u orientación con brújula.

Para las visitas guiadas que se realizan dentro del recinto deportivo se ha creado un programa denominado “Visita MotorLand”, dirigido a centros escolares, asociaciones, empresas y grupos. Este tipo de visitas guiadas por el recinto deportivo de MotorLand son realizadas el propio personal del complejo. Los visitantes podrán ver zonas exclusivas del circuito a las que no se puede acceder durante una competición como pueden ser el pódium, sala de prensa, sala de dirección de carrera o boxes. Aparte de visitar el circuito principal de carreras, se les da la posibilidad de ver cualquier otro tipo de circuito del propio recinto. Para finalizar este tipo de actividad se les realiza un obsequio a los visitantes. Además, se les da la opción de realizar una tanda de karting, con una suplementación en el precio de la visita.

## 4. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

### 4.1 Marco conceptual

En 1973, Bruce D. Henderson creó una herramienta que permitía a las empresas analizar sus unidades de negocio, y/o sus líneas de productos. Esto lo consiguió a través de una matriz, en la que se asignaban recursos en función del estado de cada negocio. El nombre que recibió la matriz fue matriz BCG (Boston Consulting Group), nombre proveniente de una consultora estratégica. Esta herramienta tiene funcionalidad de herramienta de negocio, ya que va a permitir evaluar el atractivo de la cartera de productos de la empresa, y a partir de ahí realizar diferentes estrategias de marketing.

La matriz BCG va a permitir analizar la cartera de productos en función de dos variables: la tasa de crecimiento del mercado, la cuota de participación en el mercado.

La **tasa de crecimiento del mercado** se representa en el eje vertical de la matriz y mide la evolución del volumen de ventas del mercado o industria en el que se participa. Los datos con los que generalmente se estima este parámetro son los datos de los dos últimos años o periodos. El corte estándar de este eje suele estar en torno el 10% y 20%. La fórmula que va a permitir conocer este parámetro se basa en los ingresos de la propia empresa comparando los de un año y su anterior, y es la siguiente:

$$\text{Crecimiento de ingresos} = \frac{\text{ingresos del año } X - \text{ingresos del año } X - 1}{\text{ingresos del año } X - 1}$$

Por otro lado, la **tasa de participación del mercado** se representa en el eje horizontal de la matriz y consiste en valorar la cuota de mercado de la empresa con respecto a la cuota del mercado de la competencia. La cuota de mercado dice el porcentaje de ventas del mercado que pertenece a la empresa, por lo tanto:

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

La tasa de crecimiento del mercado y la cuota de mercado se dividen en alta y baja dentro de la matriz. En función de que valores tenga cada una de estas para cada producto, se colocaran en los cuadrantes de la matriz. Esto hará saber si se trata de un producto estrella, interrogante, vaca o perro, y por tanto en que ciclo de vida está (introducción, crecimiento, madurez o declive).

Otra característica de esta matriz es que los productos se reparten en la matriz con círculos, en los que los tamaños varían según el porcentaje de ingresos de cada producto sobre el total de ingresos de la empresa, es decir, que porcentaje de ventas representa cada producto sobre el total de ventas de la empresa. Esto es muy informativo y visual a la hora de ver una matriz ya realizada. La fórmula para calcular esto es:

$$\text{Tamaño del círculo del producto} = \frac{\text{Ingresos totales del producto}}{\text{Ingresos totales de la empresa}}$$

A continuación, se detalla un poco más acerca de las características de estos tipos de producto y los ciclos de vida.

Los **productos estrella** se caracterizan por tener un gran crecimiento y una buena participación en el mercado. Son productos que están en expansión y generan liquidez, por lo que es importante prestarles atención. Para que realicen esta expansión y puedan consolidarse en el mercado requieren de mucha inversión. Si este producto madura pasaría a convertirse en un producto vaca, pero si este producto termina saliendo del mercado se convertiría en un producto perro. Las estrategias con mejores rendimientos con este tipo de productos son las estrategias de precios, para consolidar el producto en el mercado y evitar una mayor competencia. Esto consistirá en renunciar una entrada mayor de dinero a cambio de aumentar más las ventas y llegar a un mayor número de gente.

Los **productos interrogante** se caracterizan por estar en una fase de crecimiento, estos cuentan con un crecimiento elevado, pero con una participación baja en el mercado. Son productos innovadores que pretenden llegar a convertirse en estrella pero que por ahora cuentan con escasas ventas. Requiere de altas inversiones financieras, pero al tener una escasa participación en el mercado los ingresos que genera son bajos. Así pues, si no



evolucionan de manera favorable terminarán convirtiéndose en productos perro. Con este tipo de productos se recomienda invertir en algunos de ellos en función de las posibilidades que se tiene ya que se pueden convertir en productos estrella.

Los **productos vaca** se caracterizan por ser productos maduros que están consolidados en el sector, esto supone tener una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento. Son productos muy rentables para las empresas ya que generan ingresos y necesitan poca inversión. Esto supone no trazar grandes estrategias para este tipo de productos, ya que no se espera crecimiento de estos y generan una inversión para poder usar en otro tipo de productos en la empresa. Con el paso del tiempo estos empezarán a entrar en fase de declive, por lo que alguna de las estrategias que se recomienda es intentar mantener ese número de ventas de los productos el mayor tiempo posible para financiar nuevos productos estrella o productos interrogante.

Por último, los **productos perro** se caracterizan por generar poca ganancia y a su vez por tener poca participación en el mercado. Estos durante su etapa de lanzamiento han tenido un difícil posicionamiento, y no han llegado a consolidarse en el mercado, obteniendo cada vez un número menor de ventas. Para este grupo se recomienda eliminarlos de la cartera, pero su lado positivo es que da la oportunidad de saber porque no han encajado en el mercado y poder analizarlo. Una vez vista la situación que tienen, se podría intentar recolocar de una manera más atractiva para el mercado al que está dirigido o intentar bajar su coste para obtener mayor liquidez.

Esta matriz tiene la característica de que mostrará el posicionamiento de los productos, por lo que le va a proporcionar a la empresa la ventaja de ver que estrategias le conviene realizar en el futuro para cada uno de ellos, es decir, en que productos va a ser más rentable invertir y en cuáles no.

#### 4.2 Aplicación a la cartera de MotorLand Aragón

En este apartado se realizará un análisis de la cartera de productos de la empresa MotorLand, usando el método desarrollado por la compañía Boston Consulting Group (BCG) nombrado anteriormente.

La cartera de productos es la explicada anteriormente pero como veremos más adelante, para calcular parámetros como por ejemplo la tasa de crecimiento del mercado, los

datos con los que se van a trabajar son los ingresos por áreas, por lo que hay que distinguir en que área se sitúa cada producto para poder realizar los cálculos correspondientes. La agrupación es la siguiente:

ÁREA VELOCIDAD	ÁREA KARTING	ÁREA TIERRA	EVENTOS DEPORTIVOS	OTROSS INGRESOS
ALQUILER PISTA	KARTING	MOTOCROSS	COMPETICIONES	VISITAS GUIADAS
		SUPERMOTARD		ORIENTACIÓN GPS
		ENDURO		REALIZACIÓN RUTAS
CONDUCCIÓN VELOCIDAD		AUTOCROSS	ALQUILER DE SALAS	JORNADAS DE INCENTIVOS
				CURSOS DE CONDUCCIÓN

Tabla 1: Negocios y áreas de la cartera de MotorLand

El siguiente paso es identificar el mercado en el que opera. Como se ha podido ver la cartera de MotorLand es muy compleja y variada, pero concretamente el mercado en el que compete es el mercado de circuitos de motociclismo que prestan diversos servicios.

Los competidores que se van a poder distinguir en este mercado serán todas aquellas empresas que presten servicios iguales o similares que MotorLand en su complejo deportivo. El ámbito geográfico que se ha tenido en cuenta para realizar este análisis es a nivel nacional, aunque esta empresa cuente con productos de carácter internacional como pueden ser las competiciones, lo que supondría tener competidores internacionales. Como posibles empresas competidoras encontramos el Circuito de Barcelona-Cataluña, el Circuito de Jerez, el Circuito Ricardo-Tormo (Valencia), el Circuito del Jarama (Madrid), el Circuito del Calafat (Tarragona), el Circuito de Albacete, el Circuito de Cartagena, el Circuito Ascari Resort (Málaga) y el Circuito de Navarra. Todas estas son empresas como MotorLand, ya que poseen un complejo deportivo para poder realizar actividades del mundo del motor, pero habrá que distinguir que negocio tiene cada circuito ya que todos no prestan los mismos servicios. Esto puede observarse en la tabla ‘Competidores de MotorLand y actividades que realizan’ del apartado *Anexos*.

Para realizar esta matriz, se usarán los productos nombrados anteriormente excepto las presentaciones de productos, ponencias y reuniones, ya que estas son omitidas de este análisis por falta de información.

Lo siguiente que se debe hacer es calcular la cuota de mercado. Para calcular este parámetro es necesario contar con las unidades vendidas de la empresa del producto y las unidades totales vendidas del mismo producto en el mercado. En este caso como no se ha podido acceder a datos numéricos sobre unidades vendidas, para calcular la participación relativa en el mercado, se tendrá en cuenta el número de empresas competidoras que existen para cada producto y suponiendo que todas tienen la misma cuota de mercado, se dividirá el número total de empresas que compiten entre la unidad.

Tras realizar los cálculos (ver en *Anexos* ‘Cuotas de mercado de MotorLand con operaciones’) las menores cuotas de mercado se encuentran en el alquiler de pistas (**10%**), competiciones (**10%**), cursos de conducción (**11,11%**), conducción de velocidad o experiencias al volante (**14,29%**) y alquiler de salas (**14,29%**). Una de las características de estos resultados es que están condicionados, ya que como se ha dicho, se han realizado los cálculos con cuotas de mercado iguales para todas empresas, por lo que una menor cuota de mercado va a suponer una mayor competencia, aunque en la realidad no sería así. Las visitas guiadas, las jornadas de incentivos y el karting son actividades que cuentan con un **20%** de cuota de mercado, ya que, aunque no sean las actividades principales de los circuitos, se ha visto que pueden ser actividades divertidas para disfrutar con los amigos y familia o aprender en el mundo del motor. Por último, las mayores cuotas de mercado, exceptuando aquellas en las que MotorLand abarca el total de la cuota de mercado, están las actividades de motocross (cuota de mercado de **33,33%**) y supermotard (**50%**). Estas actividades son más difíciles de encontrar en los complejos deportivos ya que se necesitan circuitos adaptados a estos deportes. Hay que destacar la actividad de motocross en el Circuito de Barcelona-Catalunya, ya que cuenta con un proyecto denominado “Rocco’s Ranch”. Este alberga unas instalaciones diferentes al propio circuito de competición, donde se puede practicar diferentes modalidades (como por ejemplo el motocross) dentro del propio recinto. En los negocios como autocross, enduro u orientación GPS, MotorLand cuenta con el **100%** de la cuota de mercado. El motivo de estas cuotas de mercado se debe a que las actividades de autocross y enduro se realizan en campo abierto, en un circuito de tierra con diversos automóviles como turismos, monoplasas o buggys, por lo que es necesario

contar con esos vehículos y circuitos para poder realizar esta actividad. Entre los competidores, solo el Circuito de Barcelona-Cataluña (Barcelona) y el Circuito Ricardo Tormo (Valencia) cuentan con espacios para realizar estas actividades, pero están más enfocados en la realización de actividades orientadas al motocross. La actividad de orientación de GPS la realiza MotorLand debido a la gran afición con la que cuenta esta provincia por este tipo de actividades, ya que cuenta con una escuela oficial donde se imparte esta actividad denominada “Escuela oficial de orientación CompeGPS-Masia Pelarda”.

Para calcular el crecimiento del mercado se usarán unos datos proporcionados por la propia empresa en su informe de fiscalización (Aragón, 2013). Estos muestran la evolución de los ingresos en las diferentes áreas que componen la actividad. Estas áreas son: área de velocidad, área de karting, área de tierra, eventos deportivos y otros ingresos. Es por ello por lo que, al contar con datos agrupados en áreas, debemos desglosarlas para analizar el crecimiento de los productos de manera individual. Se debe de tener en cuenta que por falta de información se va a suponer que cada negocio perteneciente a un área cuenta con el mismo crecimiento de ingresos que otro negocio de esa misma área, aunque en la realidad tampoco sería así. Los ingresos por áreas se podrán ver en el apartado *Anexos* ‘Ingresos por área en los años 2013 y 2014’, a partir de los cuales se obtienen los crecimientos sobre los ingresos que se pueden ver a continuación (las operaciones de estos resultados podrán verse en el apartado *Anexos* ‘Crecimiento de los ingresos de la cartera de MotorLand’):

ACTIVIDAD	CUOTAS DE MERCADO	CRECIMIENTO DE INGRESOS
COMPETICIONES	10%	5,66%
JORNADAS DE INCENTIVOS	20%	-30,34%
CURSOS	11,11%	-30,34%
KARTING	20%	43,75%
AUTOCROSS	100%	53,67%
CONDUCCIÓN DE VELOCIDAD	14,29%	-3,52%
MOTOCROSS	33,33%	53,67%
ENDURO	100%	53,67%
SUPERMOTARD	50%	53,67%
ALQUILER SALAS	14,29%	5,66%
REALIZACIÓN DE RUTAS	33,33%	-30,34%
ORIENTACIÓN GPS	100%	-30,34%
VISITAS GUIADAS	20%	-30,34%
ALQUILER DE PISTAS	10%	-3,52%

Tabla 2: Cuotas de mercado y crecimiento de ingresos de la cartera de MotorLand

Así pues, una vez calculadas las cuotas de mercado y el crecimiento de los ingresos, se representa en la matriz BCG, y este es el resultado:

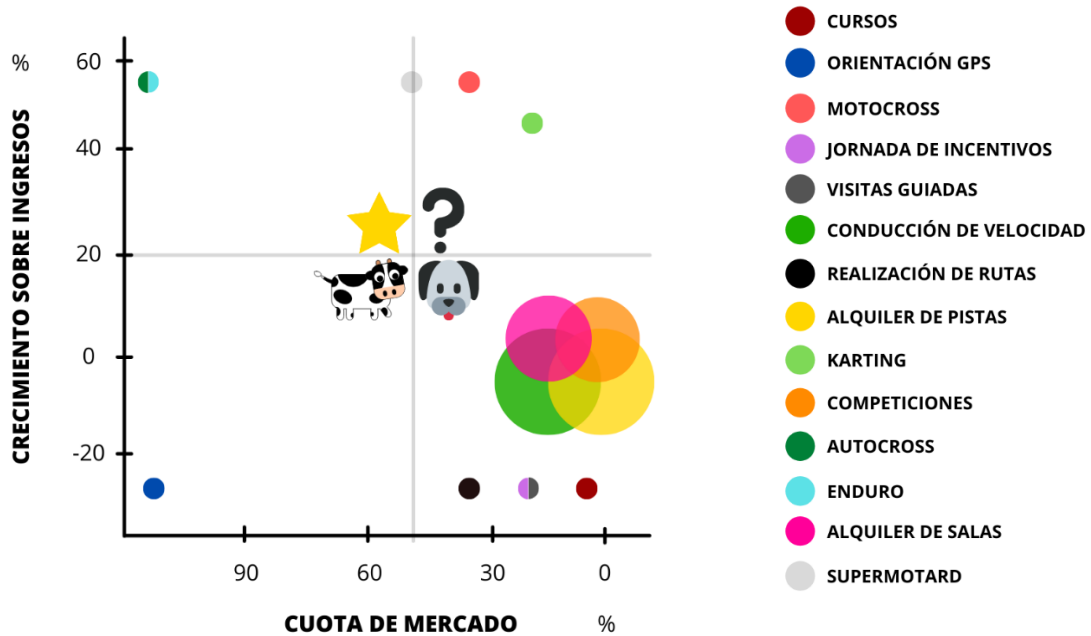


Ilustración 3: matriz BCG MotorLand

Como podemos ver, se presentan los diferentes productos de la cartera de MotorLand en la matriz en diferentes colores, con diferentes tamaños de círculos, los cuales se pueden ver en el apartado *Anexos* ‘Ingresos por área’, concretamente la columna del porcentaje 2014. Tras estos datos, en el tamaño de los círculos se aprecia un mayor tamaño en actividades de las áreas de velocidad y eventos deportivos, mientras el área de karting, área de tierra y otros ingresos con círculos más pequeños. A su vez, existen cuatro cuadrantes con un ícono en cada uno de ellos, los cuales representan el tipo de producto que es (estrella, interrogante, vaca o perro).

La mayoría de los productos son perro, es decir, productos de bajo o nulo crecimiento, con escasa participación en el mercado y con una rentabilidad baja. Aquí se encuentran algunos de los productos principales (que generan la mayor parte de los ingresos de MotorLand) como son las competiciones, alquiler de pistas, alquiler de salas o las experiencias al volante. Estos suponen un gran gasto para la empresa, que ha ocasionado problemas y le ha llevado a la mala situación económica en la que se encuentra (Ropero, 2017). A estos productos se les suma las visitas guiadas, los cursos,

las jornadas de incentivos o la realización de rutas, las cuales tienen un crecimiento negativo y escasa cuota de mercado.

Dentro de la categoría de productos vaca, se encuentra la orientación GPS como único producto. Esto se debe a su gran cuota de mercado como única empresa participante, pero presenta un crecimiento negativo del producto. Otra de las características de este producto es que genera efectivo ya que se tratan de productos que requieren poca inversión. Este producto al estar consolidado ya en el mercado le aporta a MotorLand unos ingresos para poder cubrir el coste de otros negocios.

Dentro de la categoría de productos interrogante se encuentran el karting y el motocross. Estos destacan por su alto crecimiento, pero baja participación en el mercado. Dentro del mundo del motor son deportes “recientes”, es por ello por lo que se recomienda seguir apostando por ellos y seguir fomentándolos. Algunos deportes simplemente son modas en las que después de un tiempo, a la gente ya no les interesa. Ante esta situación se debe tener paciencia con estos productos en el mercado y buscar opciones que permitan desarrollar el producto de una manera efectiva para consolidar el deporte y que no se convierta en una simple moda.

Por último, en la categoría de los productos estrella, se encuentran los negocios del área de tierra (supermotard, autocross y enduro). Estos productos presentan gran crecimiento y participación de mercado, aunque no representan un porcentaje alto de ingresos de la empresa. Esto se debe a que existe un monopolio de estos productos. Estos generan liquidez a cambio de una potente inversión para consolidar su posición en el mercado. La presencia de un monopolio en este tipo de productos con una gran demanda puede dificultar a las empresas competidoras introducirse en el mercado.

Tras este análisis, como la finalidad de la matriz es evaluar la cartera de productos para después poder optimizarla, se recomienda utilizar las estrategias nombradas en el marco teórico de la matriz para conseguirlo. Unos de los principales negocios de MotorLand son las categorías de eventos deportivos y el área de velocidad, ya que generan la mayor parte de los ingresos, por lo que sería interesante profundizar en ellos.

Ante las estrategias nombradas, eliminar los productos perro para la empresa no sería viable ya que son los principales productos para la empresa. En lo que respecta a los productos estrella la estrategia de aumento de ventas es una buena opción.

Como solución para mantener los productos estrella o cambiar la categorización de los productos perro, una de las estrategias que se podría realizar es un incremento de la demanda de estos, ya que esto está relacionado directamente con la cuota de mercado del producto y su crecimiento sobre los ingresos. Es por ello por lo que a través del estudio de algunas de las variables que afectan a la demanda para estos tipos de productos, se adoptarán una serie de acciones que permitan potenciar la demanda de estas.

## 5. Análisis teórico

### 5.1 Mercado y demanda

El concepto de mercado se originó con el desarrollo de las primeras tribus y pueblos, los cuales sin ser conscientes desarrollaron el comercio, siendo así una medida de conservación y subsistencia del hombre. Tiempo atrás, se empezó a ser consciente de que se podían adquirir bienes producidos por otras personas, efectuando un cambio o trueque. Estos fueron evolucionando y expandiéndose hasta llegar al concepto de mercado que conocemos hoy en día.

Como hace referencia (Philip Kotler, 2004) en su obra 'Marketing' se entiende por **mercado** al conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio. El crecimiento de los mercados se ha expandido tanto, que se ha llegado a diversificar este término distinguiendo varios tipos: según el volumen de ventas (mayorista y minorista), según localización (local, regional, nacional e internacional), según la características de los bienes (productos perecederos, productos duraderos, bienes industriales y servicios), según la naturaleza del comprador (mercado de consumidores, mercado industrial, mercado de revendedores y mercado institucional), según la competencia (mercado de competencia perfecta, mercado de competencia imperfecta) y otros tipos de mercado (financiero, libre...). Si bien es cierto, que esta no es la única clasificación válida, ya que el propio (Kotler, 2016) en su obra 'Dirección de Marketing' también hace referencia a la clasificación del mercado, pero orientada a una estimación de demanda. Los tipos de mercado que distingue son: mercado potencial (este se desarrollará más adelante), mercado disponible, mercado meta y mercado penetrado.

El **mercado disponible** lo forman el conjunto de consumidores que sí que desean consumir tu producto y además cuentan con ingresos y acceso a este. El **mercado meta** o también denominado mercado objetivo es la parte del mercado disponible al que se dirige una organización dirige su oferta. Por último, el **mercado penetrado** lo formarán el conjunto de consumidores que hayan comprado el producto. (Ruiz, s.f.)

El mercado ha evolucionado tanto que numerosas empresas optan por realizar estudios acerca de estos. En estos estudios, a través de acciones de análisis se analiza la oferta, la demanda, los precios y los canales de distribución de un producto o servicio. Estos sirven de mucha ayuda para las empresas, ya que les permite obtener unos datos actuales o futuros relacionados con el producto o servicio y poder ajustar las acciones que se deben realizar en los diferentes departamentos (de marketing, financiero, comercial...).

El funcionamiento del mercado se realiza a través de la relación oferta y demanda, buscando un equilibrio entre ambos. Se intenta buscar un precio de equilibrio en el que los compradores, que son aquellos que están interesados en adquirir los productos, estén satisfechos con el precio de venta que ponen los vendedores.

La demanda hace referencia a la cantidad total de un bien o servicio que la gente desea adquirir con el fin de satisfacer la exteriorización de sus necesidades y deseos específicos (Ucha, 2015). Para la estimación numérica de este término se conoce una fórmula matemática:

$$Q = n \times q (p)$$

Donde  $Q$  hace referencia a la demanda potencial total;  $n$  indica la cantidad de compradores o consumidores potenciales en el mercado;  $q$  indica la cantidad de producto por individuo en dicho mercado (este dato puede obtenerse por medio de encuestas o análisis de mercado previos) y  $p$  indica el precio promedio del producto (el cual se puede obtener mediante índices de precios o estudios previos de mercado).

La demanda puede obtenerse en unidades físicas, monetarias o mediante la participación en el mercado. En este caso, esta fórmula hace referencia a un cálculo de demanda en unidades físicas, ya que, aunque aparezca en la fórmula la variable económica  $p$ , se trata de una variable independiente, y nos va a permitir saber la demanda que se obtiene por individuo. Como definición, el **precio** es el dinero que el consumidor paga para poder



adquirir el bien o el servicio en el mercado. Esta variable se fija libremente por la empresa, pero siempre teniendo en cuenta la situación del mercado, concretamente, el número de empresas con las que compites. Se establece el precio como una variable interna porque existe la posibilidad de que la empresa sea la única competidora en el mercado de ese producto, y tenga todo el poder sobre este, es decir, que exista un monopolio, por lo que en este caso la variable sí que sería controlable por la empresa y podría asignarla utilizando su poder de mercado. Sabiendo que existe la posibilidad de que no seas la única empresa en el mercado de ese producto, deberás competir con el resto, y por tanto el precio ya no será una variable interna para la empresa. Se tratará de una variable relacionada con el entorno que se fijará en función de la oferta y la demanda. Por ello será importante analizar la situación de la empresa ante su competencia.

Tal y como se hace referencia en el libro 'Investigación en Marketing' (Bercebal, 1994) la medición de la demanda puede expresarse en unidades, ya sea físicas o monetarias. Para él también es importante a la hora de realizar un cálculo de demanda explicar que variables del propio mercado y del entorno microeconómico y macroeconómico inciden sobre esta. A partir de esto, se puede decir que aparte del precio del producto, existen variables que no repercuten de forma directa en la fórmula, pero sí de manera indirecta sobre la cantidad demanda ( $q$ ) como pueden ser variables controlables por la empresa y variables del entorno.

Las variables controlables por la empresa son aquellas en las que la empresa puede ejercer un control sobre estas. Principalmente las más importantes que se conocen son el precio, el producto, la distribución y la comunicación (Armstrong, 2008). Estas variables también le sirven a la empresa para crear posicionamiento de ella e influenciar en su mercado objetivo.

El **producto** es aquello que se ofrece en el mercado para poder satisfacer las necesidades de los consumidores. Otros aspectos que incluyen la variable producto es la imagen, la marca, el packaging o los servicios postventa. Para estas variables se pueden realizar estudios de mercado y test de productos que ayudarán a lograr un buen posicionamiento.

En el proceso de compra, otra de las variables fundamentales es como hacerle llegar tus productos a los clientes. Esto es lo que se asocia a la **distribución** del producto. Se debe

de tener en cuenta como se está comercializando ese tipo de producto (de manera física u online) y planificar los puntos relevantes relacionados con este como pueden ser los costes de envío, tiempo de espera, almacenamiento, localización...

La variable **comunicación** tiene un gran peso hoy en día en los negocios, esto se debe a que es importante informarles a los clientes acerca de los productos que se ofrece y que necesidades cubren. Se debe de tener en cuenta que hoy en día, debido a la digitalización, se puede disfrutar de un servicio o producto desde cualquier parte del mundo, por lo que la capacidad de alcance para llegar a cualquier punto es muy grande, pero esto debe hacerse con una comunicación efectiva para poder cubrir ese alcance.

Por otro lado, existen otras variables que también repercuten en la demanda, pero no son variables controlables por la empresa. Estas variables giran en torno a la empresa y dependen de agentes externos (entorno, clientes y competidores...). Es importante identificar este tipo de variables e intentar predecir sus comportamientos, para así poder ajustar de una mejor manera las decisiones tomadas por la empresa. Según (Mestre) estas variables pueden agruparse en **variables demográficas** (tamaño de la población, tasas de natalidad y mortalidad, movimientos migratorios...) , **variables socioculturales** (estilo de vida, educación, preocupaciones sociales, tendencias religiosas...) , **variables económicas** (renta y riqueza nacional, crecimiento, inflación, desempleo, acuerdos comerciales...) , **variables tecnológicas** (difusión de inventos e innovaciones, patentes, ayudas a la innovación...) y **variables medio ambientales** (degradación del medio ambiente, alteraciones en suministros y procesos...).

Otros conceptos interesantes para la empresa relacionados con la demanda son el mercado potencial total, el mercado potencial por zonas, así como las ventas totales de la industria y las cuotas de mercado de las empresas que la forman.

El **mercado potencial total** es el número máximo de compradores al que se puede dirigir la oferta comercial y que está disponible para todas las empresas de un sector durante un período de tiempo determinado. Una de las formas para calcular este es a través del método de proporciones en cadena o método de ratios sucesivos. Estos suponen la utilización de una sucesión de porcentajes en los que se descompone el mercado potencial absoluto, que ayudan a concretar la demanda existente de un producto determinado.

El **mercado potencial por zonas** va a ayudar a ver como se reparten las ventas de un producto de forma territorial. Según Kotler podemos encontrar dos métodos: el método de construcción del mercado, que se utiliza fundamentalmente en mercados empresariales, y el método del índice multifactorial de mercado, que se utiliza sobre todo en mercados de consumo. En método del índice multifactorial de mercado, el cual es el más común de los dos, se utiliza un indicador de factor múltiple y a cada factor se le asigna un peso específico.

Por último, se debe analizar el **volumen de ventas total de la industria** y las **cuotas de mercado que representan cada empresa en el sector**. Este aspecto es importante para ver el posicionamiento y la participación en el mercado, y ver el tanto % que representa cada competidor en el mercado. Estos conceptos ya han sido referidos en el apartado “4. *Matriz BCG*” y se ha podido ver su utilidad.<sup>1</sup>

## 6. Acciones para equilibrar la cartera de productos

Tras un enfoque teórico del mercado, demanda y un análisis de la cartera de productos de MotorLand con una matriz Boston Consulting Group se ha podido observar que, para esta empresa, una serie de propuestas de acciones para aumentar la demanda va a suponer mayor beneficio que una estimación de esta. Se debe de tener en cuenta que la cartera de productos de la empresa está muy desequilibrada, por lo que se escogerá un producto de estos y se analizará para proponer una serie de acciones que aumenten la demanda y así equilibrar la cartera. El negocio escogido es el de las competiciones, debido a la gran cantidad de dinero que mueve este mercado, ya que según (Malla, 2015) la moto GP es un negocio que mueve más de 200 millones de euros al año. Así pues, dentro de la cartera de productos de MotorLand, el negocio de las competiciones es uno de los cuatro negocios que más ingresos genera. Para que las acciones propuestas sobre el incremento de la demanda sean efectivas será importante analizar la situación y las acciones de los competidores. Es por ello por lo que otras de las razones para escoger este negocio será la gran cantidad de competidores a la que se enfrenta, lo que permitirá realizar un mejor estudio. Para analizar el negocio de las competiciones se estudiarán las variables comentadas en el marco teórico para seguidamente proponer las acciones.

---

<sup>1</sup> El contenido de este marco teórico hace referencia al libro *Dirección de marketing. Philip Kotler y Kevin Keller. 14 edición. Pearson.*

Las competiciones como variable **producto** son muy variadas, tanto a nivel de tipos de competiciones que se ofrecen, tanto como de productos de estas. Existen pruebas de menos prestigio como el Campeonato de España de Motociclismo hasta pruebas con el mayor reconocimiento en el mundo del motor como es el Gran Premio de Moto GP. Las principales diferencias que determinan el tipo de competición se encuentran tanto en las características que acogen las diferentes pruebas como en los vehículos.

Respecto a las características de las pruebas, se encuentran aquellas que se establecen en función de una duración determinada como es el CER-GT o aquellas establecidas en función de una distancia determinada a recorrer, como es el Superbike World Championship. Por otro lado, en los vehículos encontramos diferentes tipos (coches, motos...) y con diferentes características. La principal característica de estos vehículos que determina la prueba es la cilindrada permitida por los vehículos. La cilindrada es número de pistones del motor, lo que se verá repercutido en la potencia de estos y en la velocidad a alcanzar. En función de la prueba en la que se compita los vehículos tendrán limitada una cilindrada. Es el caso de Moto GP, en el que actualmente se permiten hasta 1000 cc mientras que en competiciones como Moto2 o Moto3 se permiten hasta 765 cc y 250 cc respectivamente.

En estos aspectos como la marca, MotorLand ha sido un líder, sobre todo en los primeros años de apertura del complejo deportivo. En 2010, 2013 y 2015 este circuito es elegido como el mejor Gran Premio de la temporada por parte de la asociación de equipos del mundial de Moto GP (IRTA), valorando de especial manera la rapidez y eficacia de la organización del evento, así como un trazado, unas instalaciones y una organización muy completa (MotorLand Aragón, 2015).

El servicio preventa y postventa con el que cuenta MotorLand para todas sus competiciones está claro y bien informado, para ello, en su web se pueden encontrar varios folletos que redactan las condiciones de venta. En este se comunica la disponibilidad de las entradas, sus precios, la forma de pago, la recogida de entradas, la anulación de compra de entradas, la responsabilidad del circuito, la garantía, las obligaciones del usuario... (MotorLand Aragón). Otra de las maneras de informar del servicio de venta es a través de un programa de mano donde se encuentran los horarios de la competición, un plano de evacuación con el trazado del circuito y la localización

de las gradas, localización del parking, listado de teléfonos de interés, servicios de autobuses... (MotorLand Aragón, 2019).

Una de las características por las que gusta las competiciones a los aficionados es por la adrenalina y la emoción que causan. Es por ello por lo que se propone implantar en alguna de sus competiciones el realizar las carreras en horario nocturno para aumentar la demanda. Algunas competiciones como el Gran Premio Qatar de MotoGP, el Gran Premio de Singapur de Fórmula 1 o el MXGP Qatar ya lo han implantado, y aseguran que realizar las competiciones con horario nocturno aumentan la demanda y las audiencias televisivas, debido a la peculiaridad y a la escasez de este tipo de pruebas. (Bellingham, 2015). Algunos de los principales riesgos para poder realizar estas competiciones serían los sistemas de luz, los accidentes, el ruido o la climatología. Ante estos riesgos, algunas de las soluciones por las que pasa el circuito para minimizarlos son: realizar una competición con vehículos de poca cilindrada con un límite de ruido, estudiar la climatología para escoger unas fechas sin peligro climatológico y dotar al circuito de las infraestructuras de luz suficientes para poder realizar el evento. La financiación de estas estructuras para poder realizar las competiciones puede conseguirse de las diferentes subvenciones que recibe la empresa como veremos más adelante.

La variable **precio**, en el caso de las competiciones es una variable muy específica, ya que, aunque MotorLand use una estructura de precios similar para todo tipo de competiciones, se debe de tener en cuenta la existencia de diferentes productos dentro de una misma competición, que en este caso serán las butacas establecidas en el complejo deportivo. El precio de las diferentes butacas irá relacionado con la competición que se realice. En este caso el análisis de la variable precio que se va a realizar, se ha justificado en el Gran Premio Michelin de Aragón de Moto GP de 2019 (MotorLand Aragón).

Analizando los precios en las competiciones que propone la empresa de Alcañiz, se puede observar cómo cuenta con unos precios bajos con respecto a la competencia, compitiendo en esta variable con circuitos como el de Barcelona-Catalunya como se puede ver más adelante. En el apartado *Anexos* Ilustración 9: 'Plano del complejo deportivo MotorLand', se distinguen hasta 8 tipos de gradas: VIP Lounge, 1C, 7, 3B, 3C, 5, 1A, 1B y por último 4+6, con un precio descendente en estas. Así pues,

MotorLand sigue una estrategia de precios discriminados dentro de cada uno de estos productos, en concreto una estrategia de discriminación de precios de tercer grado. Esto indica que se cobra diferentes precios a diversos grupos de consumidores en función de unas variables. Algunas de las variables más usadas para discriminar suelen ser la edad o la situación laboral. En este caso se discrimina por edad y fecha de compra, aunque en ocasiones también ofrece la discriminación por la presencia del carné joven europeo.

En la variable edad se diferencia el grupo de adultos (de 14 a 65 o años) y el grupo infantil/senior (menores de 14 años y mayores de 65 años). Los niños menores de 2 años tienen acceso gratuito al circuito, pero sin asiento en las tribunas. La variable fecha de compra tiene un funcionamiento en la que se fijan unas fechas para el consumidor y si se adquieren antes de esas fechas, el precio se reduce. La variable del carné joven europeo se divide en aquellos que lo poseen y en los que no.

Venta de entradas

	ADULTO		INFANTIL/SENIOR	
	Hasta el 1 de Agosto	Desde el 2 de Agosto	Hasta el 1 de Agosto	Desde el 2 de Agosto
PELOUSE 4+6	45 €	50 €	0 €	0 €
GR. 1A	80 €	90 €	40 €	45 €
GR. 1B	80 €	90 €	40 €	45 €
GR. 1C	100 €	110 €	50 €	55 €
GR. 3B	90 €	100 €	45 €	50 €
GR. 3C	90 €	100 €	45 €	50 €
GR. 5	90 €	100 €	45 €	50 €
GR. 7	100 €	110 €	50 €	55 €

*Ilustración 4: Precio de entradas por gradas para el Gran Premio de MotorLand*

El mercado de competiciones internacionales es un mercado de competencia imperfecta. Esto se puede deducir de algunas de las características que suponen este tipo de mercados como es el control del precio por parte de los vendedores o la diferenciación del producto. Esto no quiere decir que los vendedores tengan un control absoluto del

precio, es por ello por lo que se distinguen diferentes modelos dentro de la competencia imperfecta. En concreto se estaría ante un oligopolio, con pocos oferentes que tienen un grado de control sobre el precio. Aparte de estos indicios comentados sobre la situación del mercado, otro de ellos que lo va a corroborar es la dificultad de entrar en el mercado, debido al gran coste que supone para una empresa organizar un evento de estas dimensiones (Roldán, Economipedia, 2016).

Respecto a los competidores en la prueba del Mundial de Moto GP, aparte de los circuitos internacionales que también realizan esta prueba, MotorLand va a competir con circuitos nacionales como es el Circuito de Barcelona-Catalunya, el Circuito de Jerez y el Circuito Ricardo-Tormo (Valencia) (Moto GP, s.f.).

El Circuito de Barcelona-Catalunya también sigue una política de discriminación de precios, concretamente en variables como la edad o el asiento que adquieres. Respecto a la edad, este circuito distingue entradas de juvenil (6 a 15 años incluidos), adulto (de 16 a 64 años) y senior (a partir de 65 años). Menores de 6 años tienen entrada gratuita en tribuna sin ocupar asiento. El precio de las entradas varía desde los 40€ que da acceso a la zona pelousse, hasta los 140€ que da acceso a las Tribunas Excellence.

El Circuito de Jerez cuenta con una política de precios que oscila desde los 60€ (acceso a pelousse) a los 176€ (acceso a la tribuna VIP). Este circuito, al igual que MotorLand también cuenta con una política de precios discriminatorios en función de alguna de las variables como por ejemplo fecha de compra (Entradas Circuito de Jerez, s.f.)

El Circuito Ricardo-Tormo a diferencia del resto de competidores, no realiza una discriminación de precios por la variable edad, pero sí por la variable lugar de compra. Respecto a las edades, las entradas son homogéneas excepto para los niños menores de 6 años que tienen acceso gratuito al circuito sin derecho a asiento. Por otro lado, la variable lugar de compra, ofrece un 30% de descuento sobre el precio estipulado a aquellos que adquieran las entradas en la taquilla. El precio de las tribunas oscila desde los 45€, que da acceso a la tribuna blanca, hasta los 185€, que da acceso a la tribuna de boxes (Circuit Ricardo Tormo, s.f.).

Para no modificar la política de precios discriminatorios de la empresa lo que se propone para aumentar la demanda es seguir este criterio, pero incorporando nuevos grupos de clientes, en este caso la característica de antiguo cliente. Se podrá realizar una reducción sobre el precio de la entrada de la competición correspondiente a aquellas

personas que hayan adquirido durante la temporada al menos, uno de los servicios de la cartera de MotorLand. Sabiendo que existen competidores con precios similares a los de MotorLand, se va a intentar con esta propuesta convertirse en líder en precios y así poder diferenciarse. No se tiene constancia de los costes estipulados para cada grada del circuito, ya que los costes son generales de cada competición. Estos costes permitirían saber cuál es precio mínimo al que se debería de vender las entradas para no incurrir en pérdidas. Por ello se propone una reducción en la cuantía mínima, en concreto un 5% sobre el precio, ya que es suficiente para que la idea sea atractiva y aumente la demanda.

La variable **comunicación** ha consistido en realizar propuestas a través de diferentes medios, tanto de una manera online (a través de la web y periódicos digitales) como de una manera física (a través de eventos).

La web es una buena manera de posicionarte en el mercado de una manera digital, en la que a través de esta puedas mostrar información de quién eres, que haces, tu historia... De esta manera cualquier persona que acceda a la web podrá consultar toda información acerca de ti. Si una buena información se combina con factores como el ser atractivo o el posicionamiento en los buscadores en primera posición, la demanda posiblemente aumente. La web de MotorLand es muy completa, y en lo que respecta a las competiciones, cuenta con apartados de próximos eventos, calendarios, explicación de los circuitos donde se compite, normas a cumplir en los circuitos, condiciones de venta de entradas para los eventos, noticias relacionadas con el mundo del motor, vídeos y fotografías de las competiciones. Estos apartados cuentan con información acerca de todas competiciones que realiza MotorLand. Como dato destacable, se ha observado la falta de un protocolo COVID-19, el cual está siendo muy importante hoy en día. Este protocolo está siendo incluido en todas páginas web debido a la trascendencia que ha tenido la pandemia sobre las personas, empresas, y el mundo en general. En este se informaría de las medidas sanitarias tomadas por la organización ante la pandemia: aforo en las competiciones, como adquirir las entradas, medidas de seguridad...

En otros medios digitales como los periódicos MotorLand también ha aparecido, con noticias en las que se promocionaba los eventos de las competiciones o los resultados que se han producido. Tenemos el ejemplo en el medio digital “*Solomoto.es*” que publica una noticia de la competición SBK Aragón 2020 (Vazquez, 2020). Así pues,



también se han promocionado y comunicado la celebración de todo tipo de competiciones a través de carteles digitales colgados en diferentes medios

La comunicación o promoción de las competiciones de una manera física ha consistido en intentar llevarla al mayor número de zonas posibles. Para cubrir zonas más lejanas se ha optado por acudir a grandes ciudades mientras que en los alrededores, se han realizado actividades en diferentes colegios. Estas acciones no han sido en función de una competición en específico, sino que lo que se intenta cubrir es las competiciones de manera general.

La promoción en grandes ciudades ha consistido en la participación de ferias importantes dentro del mundo del motor. En estas se reúnen una gran cantidad de gente aficionada, así como a clubes, asociaciones, colectivos y fabricantes. Es por ello por lo que es una buena manera de promocionarse, ya que das la posibilidad de atraer nuevos grupos de clientes. En 2015, MotorLand promocionó su temporada deportiva en las ferias de “*MotoMadrid*” y “*BCN Moto*”. En estas, aparte de promocionar las competiciones, se promocionó todo tipo de actividades que se realizan en los circuitos como pueden ser las experiencias al volante o los cursos. Todo esto se le complementó con la venta de entradas para próximos eventos.

En “*MotoMadrid*” la empresa alcañizana contó con un stand de 21 m<sup>2</sup> en el que se expuso la moto del subcampeón de Superbikes del FIM CEV Repsol, Iván Silva (CNS Targobank). Este mismo también firmó autógrafos para todos aquellos fans. Así pues, en esa edición también se pudo participar en un sorteo de dos entradas dobles para la competición de Superbikes y de dos inscripciones para la MotorLand X-Race, cita de enduro que se celebró el 21 y 22 de marzo de ese año. (MotorLand Aragón, 2015).

En “*BCN Moto*” MotorLand ha participado hasta en dos ediciones. En este salón de motos, se le prestó a la empresa de Alcañiz un espacio de 9 m<sup>2</sup> donde siguió una temática como la de la feria de Madrid, intentando darse a conocer con la exposición de alguna de sus competiciones y las actividades que se realizan en su circuito (MotorLand Aragón, 2015).

Por otro lado, la promoción más cercana de MotorLand ha consistido en eventos como es un concurso escolar de dibujo para centros de la comarca del Bajo Aragón realizado en 2014. Este evento no es una promoción directa de las competiciones, pero si influye de manera indirecta, ya que el premio del concurso era una visita al circuito de

velocidad de MotorLand durante el Cto de España de Velocidad de motociclismo y tres entradas Gold de grada para el Mundial de MotoGP 2014. El objetivo principal de este concurso era acercar MotorLand a los centros escolares de la Comarca del Bajo Aragón, dándoles a conocer las competiciones e intentando atraer público joven. La temática del concurso se basaba en un dibujo que representara cómo cada niño ve el circuito y las actividades que en él se llevan a cabo. Debía tener temática de MotorLand Aragón, pero era muy general ese aspecto, ya que podías representar cualquier cosa relacionada con la empresa. Cada niño podía presentar solo un dibujo y para participar en el concurso era necesario pertenecer a un centro escolar situado en la Comarca del Bajo Aragón y estar cursando 3º, 4º o 5º de primaria (Bajo Aragón).

Como propuesta para aumentar la demanda modificando la variable comunicación, aparte de la mejora de la página web en la que se ve necesario incluir un protocolo COVID-19 para las competiciones, se ve conveniente aprovechar ese mercado meta que acuden a los stands de MotorLand en la feria. Este mercado meta se definiría como personas que están interesadas en cualquier aspecto relacionado con la empresa (ya sea para contratar actividades o pedir información) y que además han acudido a la feria. Para esto las acciones que se proponen son dejar una serie de cuestionarios en los propios stands, en los que se pida rellenar unos campos como puede ser un correo electrónico. Dejando estos formularios como opcionales, podrá realizarse un filtro con las personas que de verdad están interesadas en que les llegue información y las que no. Esto permitirá tener una relación más duradera con este tipo de mercado ya que les llegará información más exclusiva que no se puede encontrar en la propia web, como pueden ser promociones, entradas de próximos eventos... es decir, la información que se envía en la newsletter con la que cuenta MotorLand.

Por otro lado, en lo que respecta a las variables no controlables por la empresa se encuentran las variables **demográficas**. Esta sitúa a las competiciones en la localidad del Alcañiz, ya que es ahí donde aparte de realizarse estas pruebas, se encuentra toda la actividad económica de la empresa. Si se analiza los clientes potenciales de esta empresa relacionándolo con la variable demográfica se puede decir que habría que distinguir un ámbito local, regional y nacional. En el ámbito local, Alcañiz cuenta con 15.807 habitantes mayores de 2 años, lo que supone la cifra de los clientes potenciales

en esa zona. En la provincia de Teruel existen un total de 139.533 clientes potenciales, mientras que en la comunidad autónoma de Aragón se encontrarían 1.298.775. Así pues, situando a MotorLand en el país de España estaría ante la posibilidad de acceder a un total de 46.331.505 clientes potenciales <sup>2</sup>.

Para conseguir un aumento de demanda, se propone modificar la variable producto, en la cual se implican otros aspectos como es la variable demográfica. Esto consistiría en facilitar la llegada de clientes de todas partes de España, ya que estaría más enfocado a competiciones de carácter nacional. Esto se puede conseguir de manera opcional junto a la compra de entradas, en la que se pondrá a disposición un viaje organizado para poder acudir al circuito. Teruel acaba de estrenar su aeropuerto como medio para transportar viajeros (Rajadel, 2021), por lo que una buena manera de fomentar esta línea sería atrayendo viajeros de diferentes partes del mundo. Para sitios más cercanos a la localidad de Alcañiz, se proporcionaría autobuses y en caso de la existencia de grupos de personas reducidos en la propia localidad se les podría proporcionar taxis. A través de convenios con las empresas que cuentan con los diferentes medios de transporte, los viajeros podrían desplazarse. Esta acción se propondría para todo tipo de competiciones siempre y cuando en los viajes a realizar se completara gran parte del número asientos.

En otra de las variables, las **económicas**, existen algunos datos que hacen referencia a la localidad de Alcañiz. Alguno de ellos son la renta bruta media anual o la renta disponible media anual. Según (Roldán, 2019) la renta bruta se define como la suma de aquellos ingresos que se han tenido durante un tiempo, quitándole los costes imputables a estos. En este caso la renta bruta ha sido de 23.293 euros anuales, colocándose el 5º municipio de Teruel con mayor renta. Por otro lado, según (López, 2017) la renta disponible se define como la renta que queda, tras restar a los ingresos de un hogar los impuestos y los cargos a la seguridad social. Alcañiz cuenta con una renta disponible de 19.383 euros anuales. Para establecer una comparativa, es conveniente tener en cuenta que en ese año la renta bruta media en España (excepto País Vasco y Navarra) fue de 24.795 euros<sup>3</sup>. Esto nos permite saber que el municipio de Alcañiz cuenta con una bruta media similar a la española, por lo que, aunque el precio de las entradas esté fijado por

---

<sup>2</sup> Estos datos hacen referencia a los años 2020, y son extraídos de del INE (<https://www.ine.es/>) y Eurostat (<https://ec.europa.eu/eurostat>)

<sup>3</sup> Estos datos son obtenidos de <https://datosmacro.expansion.com/>, seleccionando la renta por municipios.

la empresa, permite hacerse una idea de cuál es el “poder adquisitivo” de los habitantes de Alcañiz.

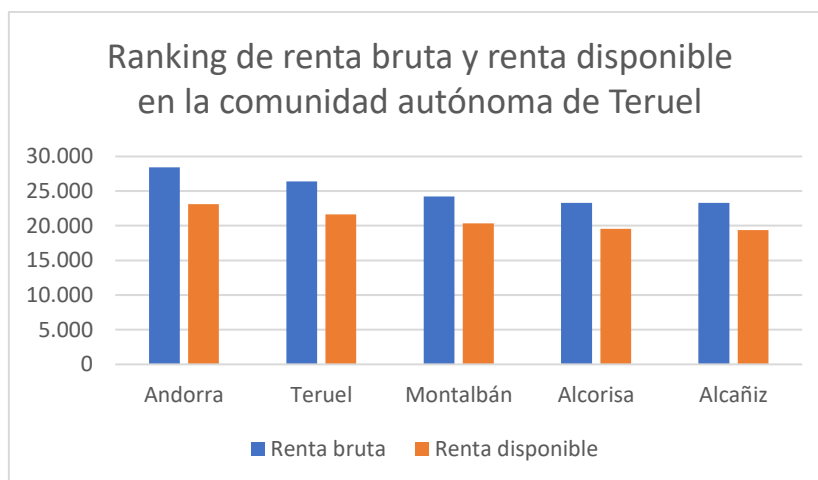


Ilustración 5: Renta bruta y renta disponible en la comunidad autónoma de Teruel

Otro aspecto importante dentro de las variables económicas son los acuerdos comerciales realiza con otras entidades y las subvenciones que recibe, debido al poder del consejo de administración de MotorLand. En 2019, recibió 30.000 euros por parte del Ayuntamiento de Alcañiz para la celebración de la Feria Autoclassic 2019. En este mismo año también recibió una partida de 40.000 euros por parte de Real Federación Española de Automovilismo para la organización del circuito ‘Racing weekend’. Pero en líneas generales existe un desequilibrio económico debido al elevado importe que suponen los derechos de organización de grandes eventos mundiales que sólo pueden ser compensados mediante ampliaciones de capital y subvenciones de explotación, que originan fondos de maniobra negativos provocados por el desfase temporal entre las obligaciones contraídas y los desembolsos de las ampliaciones de capital. Las deudas que la Sociedad mantiene se corresponden con el aplazamiento del impuesto de bienes inmuebles (IBI), aplazamiento de pago con la Cdad. de Montes de Alcañiz y préstamo de reindustrialización. En el apartado *Anexos* ‘Subvenciones recibidas por MotorLand en los años 2020 y 2021’ se puede ver una tabla con algunas de las subvenciones que ha recibido esta empresa.

Las variables **tecnológicas** y **medioambientales** en las competiciones de MotorLand van ligadas. Como se ha comentado al principio del trabajo, la visión de esta empresa se basa en ser percibida como una empresa comprometida con la sostenibilidad

medioambiental. Así pues, la tecnología es un aspecto que se trabaja y se intenta evolucionar día a día en las instalaciones de MotorLand, más concretamente en su espacio de I+D+i (TechnoPark). Para conseguir esta gestión ambiental que se propone, que tiene como finalidad minimizar el impacto negativo sobre el entorno, se requiere el uso de la tecnología más avanzada.

Algunos de los principios medioambientales que se han llevado a cabo van enfocados a las competiciones y otros eventos, mientras que otros principios son por identidad de empresa. Estos han sido, gestionar el impacto externo del ruido de las competiciones y otros eventos, promover una movilidad sostenible al circuito o potenciar la integración paisajística ampliando los espacios vegetales.

Para cumplir estos principios, se han llevado a cabo diferentes acciones como: establecer un centro de recogida de reciclaje de aceites, neumáticos y bidones contaminados; situar un punto de recarga de vehículos eléctricos en el circuito; realizar una plantación de árboles, y por último, se ha cuantificado de manera anual los impactos ambientales para poder evaluarlos a través de datos cuantitativos con indicadores medioambientales (residuos, energía, agua, consumo de papel, consumo de pilas, movilidad, comunicación y formación).

En esta variable, también se ve una oportunidad de aumentar la demanda, esto pasaría por introducir una nueva categoría en las competiciones. Se trataría de una competición de motos híbridas. Los beneficios de estos vehículos híbridos los encontramos en que son más respetuosos con el medioambiente (comparado con los vehículos de combustión), y la contaminación sonora es nula. Si bien es cierto que es una tecnología que se ha implantado más en vehículos como en los coches, pero marcas Honda o Yamaha ya ha lanzado algunos modelos de estos, algunos ejemplos de estas motos son la Honda PCX Hybrid 2019 o la Yamaha Grand Filano Hybrid 2020 (Motor Mapfre). Si esta propuesta no fuese viable debido a la insuficiencia de vehículos de esta gama debido al gran avance tecnológico que requiere, se propondría hacer una competición con coches híbridos. Esto seguiría los principios medioambientales de MotorLand y mantendría una imagen de empresa que mira por el medioambiente y sigue en continuo desarrollo de la tecnología.

## 7. Conclusiones

La finalidad de este trabajo ha sido en un principio plantear una predicción de la demanda de la empresa, en este caso de MotorLand. Esto beneficiaría a la hora de tomar decisiones futuras acerca de la empresa y los clientes, así como el tener información de diferentes mercados para lanzar las ofertas más adecuadas. Tras haber realizado una presentación y análisis de la cartera de productos de esta, se ha visto una serie de deficiencias en la cartera de productos las cuales la temática del trabajo no las iba a solucionar. Es por ello por lo que la finalidad del trabajo ha cambiado, con la nueva intención de proponer una serie de acciones para aumentar la demanda y equilibrar así su mala situación en la cartera de productos.

Uno de los negocios más importantes de la cartera de productos, y con un mal posicionamiento dentro de esta, era el de las competiciones, por lo que ha sido escogido para intentar aumentar la demanda de este. Para ello se ha necesitado analizar este negocio a través de ciertas variables y proponer una serie de acciones. La cartera de productos que se ha presentado no está muy equilibrada, y la empresa presenta una mala situación financiera por lo que el proponer acciones solo para este negocio no será beneficioso del todo si no se pasa por intentar proponer acciones para el resto de productos de la cartera mal posicionados.

Alguno de los beneficios que va a dar proponer nuevas acciones de aumento de demanda son el descubrir necesidades que tiene el cliente, el análisis de los competidores y sus acciones, ver nuevas estrategias de marketing y definir una segmentación adecuada con tu cliente ideal.

## 8. Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de Motor Mapfre: <https://www.motor.mapfre.es/motos/nuevos-modelos-motos/motos-hibridas-mercado/>
- Aragón, M. (2013). *Informe de fiscalización ciudad del motor de Aragón S.A.*
- Armstrong, P. K. (2008). *Principios de marketing*. Pearson Educación S.A.
- Bajo Aragón*. (s.f.). Obtenido de I Concurso Escolar de dibujo:  
[http://www.bajoaragon.es/attachments/995\\_Bases\\_concurso\\_dibujo\\_motorland\\_2014.pdf](http://www.bajoaragon.es/attachments/995_Bases_concurso_dibujo_motorland_2014.pdf)
- Bellingham, T. (17 de Septiembre de 2015). *Red Bull*. Obtenido de <https://www.redbull.com/es-es/5-mejores-carreras-nocturnas-motos-coches-motor>
- Bermejo, R. G. (16 de Diciembre de 2010). MotorLand es elegido por los equipos de MotoGP como el mejor Gran Premio de 2010. *Aragón digital*.
- Bermejo, R. G. (11 de noviembre de 2013). MotorLand, elegido como mejor evento del Mundial. *Aragón digital*.
- Bianchi, L. V. (21 de enero de 2013). 6 factores que influyen el comportamiento del consumidor. *Gestión*.
- Castel, L. (29 de junio de 2020). DGA descarta pagar 25 millones para que llegue la F1 a Motorland. *La comarca*.
- Chaplin, M. (6 de junio de 2012). *UEFA*. Obtenido de <https://es.uefa.com/insideuefa/social-responsibility/news/0254-0d7df240fc77-6010ee97a2c5-1000--lanzada-la-campana-respect/>
- Circuit Ricardo Tormo*. (s.f.). Obtenido de Entradas Moto GP:  
<https://www.circuitricardotormo.com/las-entradas-del-valenciagp-2020-con-un-30-de-descuento/>
- Datosmacro.com. (s.f.). *Expansión*.
- Entradas Circuito de Jerez*. (s.f.). Obtenido de <https://circuitodejerez.tictactickets.es/es>
- Entradas Moto GP*. (s.f.). Obtenido de Entradas Moto GP Catalunya 2021:  
<https://www.barcelonavip.com/es/entradas-moto-gp-barcelona-catalunya/#::~:~:text=Pelouse%20%3A%20a%20partir%20de%2065,a%20partir%20de%20120%E2%82%AC>
- Ezpeleta, B. A. (25 de Octubre de 2016). *MotorLand Aragón*. Obtenido de MotorLand Aragón:  
<https://www.motorlandaragon.com/sites/default/files/memoria-rse-motorland.pdf>
- Kotler, P. (2016). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- López, J. F. (11 de Octubre de 2017). *Economipedia*. Obtenido de Renta disponible:  
<https://economipedia.com/definiciones/renta-disponible.html>

- M. Juste. (10 de febrero de 2021). La pandemia dispara el uso de las redes sociales, un 27% más que hace un año. *Expansión*. Obtenido de <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2021/02/10/6022c89de5fdea59448b459b.html>
- Martín, S. (12 de Mayo de 2021). *Marketing Paradise*. Obtenido de <https://mkparadise.com/redes-sociales-mas-utilizadas>
- Mestre, M. S. (s.f.). *Marketing: conceptos y estrategias*. Pirámide.
- Moto GP. (s.f.). Obtenido de Calendario Moto GP: <https://www.motogp.com/es/calendar>
- MotorLand Aragón. (s.f.). Obtenido de Campeonato del Mundo Motul FIM de Superbikes: <https://www.motorlandaragon.com/es/evento/campeonato-del-mundo-motul-fim-de-superbikes.html-2>
- MotorLand Aragón. (s.f.). Obtenido de <https://www.motorlandaragon.com/es/evento/gran-premio-michelin-de-aragon-de-motogp.html>
- MotorLand Aragón. (s.f.). Obtenido de <https://www.motorlandaragon.com/sites/all/themes/personalizado/pdf/MOTORLAND%20-%20DOSSIER%20TARIFAS%20Y%20PRECIOS.pdf>
- MotorLand Aragón. (10 de Marzo de 2015). Obtenido de MotorLand estará en los salones MotoMadrid y BCN Moto: <https://www.motorlandaragon.com/en/general-road-circuit-karting-circuit-road-racing-circuit/news/motorland-estara-en-los-salones>
- MotorLand Aragón. (23 de Febrero de 2016). Obtenido de <https://www.motorlandaragon.com/es/general-circuito-de-tierra/noticias/motorland-aragon-elegido-mejor-gran-premio-del-mundial-de-motogp>
- MotorLand Aragón. (2019). Obtenido de <https://www.motorlandaragon.com/sites/all/themes/personalizado/pdf/MOTORLAND%20-%20Folleto%20MotoGP%202019%20-%20GP%2013%20h.PDF>
- MotorLand, elegido como mejor evento del Mundial. (11 de Noviembre de 2013). *Aragón digital*.
- Navarro, M. (15 de Septiembre de 2018). Motorland espera entre 6.000 y 10.000 espectadores más que el año pasado en el Gran Premio Aragón de Moto GP. *Diario de Teruel*.
- Philip Kotler, G. A. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson.
- Rajadel, L. (11 de Mayo de 2021). El piloto Carlos Sainz estrena los vuelos de pasajeros en el aeropuerto de Teruel. *Heraldo*.
- Roldán, P. N. (17 de Mayo de 2016). *Economipedia*. Obtenido de Competencia imperfecta: <https://economipedia.com/definiciones/competencia-imperfecta.html>
- Roldán, P. N. (3 de Enero de 2019). *Economipedia*. Obtenido de Renta Bruta: <https://economipedia.com/definiciones/renta-bruta.html>
- Ropero, J. G. (21 de Septiembre de 2017). Motorland, donde los números rojos corren más que las motos. *El País*.



Ruiz, L. E. (s.f.). *Gerencia de Mercadeo*. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc013.htm#:~:text=Mercado%20disponible,una%20oferta%20de%20mercado%20espec%C3%ADfica>.

Sordo, A. I. (12 de Mayo de 2020). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-bcg>

Ucha, A. P. (16 de julio de 2015). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/demanda.html>

Vazquez, J. C. (29 de Agosto de 2020). *Solomoto*. Obtenido de <https://solomoto.es/sbk-aragon-2020-cronica-y-resultados/#:~:text=Scott%20Redding%20ha%20cosechado%20su,Rea%2C%20a%20la%20postre%20tercero>.

## ÍNDICE ANEXOS

Anexo 1: Precios de los servicios de alquiler de MotorLand.....	43
Anexo 2: Precio del curso de conducción segura.....	43
Anexo 3: Precio del programa conducción y experiencias.....	43
Anexo 4: Tarifas de las visitas guiadas en MotorLand .....	43
Anexo 5: Cuotas de mercado de MotorLand con operaciones.....	44
Anexo 6: Ingresos por área años 2013 y 2014 .....	44
Anexo 7: Crecimiento de los ingresos de la cartera de MotorLand .....	45
Anexo 8: Competidores de MotorLand y actividades que realizan .....	46
Anexo 9: Plano del complejo deportivo de MotorLand .....	47
Anexo 10: Subvenciones recibidas por MotorLand en 2020 y 2021 .....	47

## ANEXOS

ALQUILER DEL CIRCUITO DE GP		4.387€ + IVA + gastos por servicios mínimos/día
ALQUILER DEL CIRCUITO NACIONAL		3.060€ + IVA + gastos por servicios mínimos/día
ALQUILER DEL BOX		150€/día
ALQUILER DEL CIRCUITO DE KARTING		
CON KART/MOTO PROPIA		ALQUILER PARA TANDAS DE KART
KARTING	70€ + 10€ de seguro obligatorio	Infantil 8 Minutos - 14€ (socios 12€)
MOTOS DE VELOCIDAD	60€ + 25€ de seguro obligatorio	Adulto 8 minutos - 18€ (socios 15€)
MOTOS DE SUPERMOTARD	60€ + 25€ de seguro obligatorio	Bono 10 10 tandas - 150€

Anexo 1: Precios de los servicios de alquiler de MotorLand

	3 horas	5 horas	8 horas
8 alumnos	234€	276€	337€
10 alumnos	229€	278€	352€
12 alumnos	193€	234€	296€

Anexo 2: Precio del curso de conducción segura

TARIFAS	
CONDUCIR UN FERRARI	Desde 49€
CONDUCIR LAMBORGHINI	Desde 49€
CONDUCIR UN FORMULA	Desde 99€
CONDUCIR UN PORSCHE	Desde 39€
DRIFT	Desde 49€
COPILOTAJE	Desde 30€

Anexo 3: Precio del programa conducción y experiencias

	VISITA	VISITA+KARTING
ADULTOS	8€	24€
NIÑOS (<15 AÑOS)	6€	20€
JUBILADOS (>65 AÑOS)	3€	-

Anexo 4: Tarifas de las visitas guiadas en MotorLand

ACTIVIDAD	CUOTA DE MERCADO	OPERACIONES DE CÁLCULO
COMPETICIONES	10,00%	(1/10) X100= 10
JORNADAS DE INCENTIVOS	20,00%	(1/5) X100= 20
CURSOS	11,11%	(1/9) X100= 11,11
KARTING	20,00%	(1/5) X100= 20
AUTOCROSS	100,00%	(1/1) X100= 100
CONDUCCIÓN DE VELOCIDAD	14,29%	(1/7) X100= 14,29
MOTOCROSS	33,33%	(1/3) X100= 33,33
ENDURO	100,00%	(1/1) X100= 100
SUPERMOTARD	50,00%	(1/2) X100= 50
ALQUILER SALAS	14,29%	(1/7) X100= 14,29
REALIZACIÓN DE RUTAS	33,33%	(1/3) X100= 33,33
ORIENTACIÓN GPS	100,00%	(1/1) X100= 100
VISITAS GUIADAS	20,00%	(1/5) X100= 20
ALQUILER DE PISTAS	10,00%	(1/10) X100= 10

Anexo 5: Cuotas de mercado de MotorLand con operaciones

INGRESOS POR ÁREA	2013	2014	Porcentaje 2014
Área de velocidad	2.449.296	2.363.114	49%
Área de karting	190.545	273.907	6%
Área de tierra	32.285	49.612	1%
Eventos deportivos	1.968.493	2.079.894	43%
Otros ingresos	98.430	68.570	1%
TOTALES	4.739.049	4.830.097	-

Anexo 6: Ingresos por área años 2013 y 2014

ACTIVIDAD	CRECIMIENTO DE INGRESOS	OPERACIONES REALIZADAS
COMPETICIONES	5,66%	$\frac{2.079.894 - 1.968.493}{1.968.493} \times 100$
JORNADAS DE INCENTIVOS	-30,34%	$\frac{68.570 - 98.430}{98.430} \times 100$
CURSOS	-30,34%	$\frac{68.570 - 98.430}{98.430} \times 100$
KARTING	43,75%	$\frac{273.907 - 190.545}{190.545} \times 100$
AUTOCROSS	53,67%	$\frac{49.612 - 32.285}{32.285} \times 100$

CONDUCCIÓN DE VELOCIDAD	-3,52%	$\frac{2.363.114 - 2.449.296}{2.449.296} \times 100$
MOTOCROSS	53,67%	$\frac{49.612 - 32.285}{32.285} \times 100$
ENDURO	53,67%	$\frac{49.612 - 32.285}{32.285} \times 100$
SUPERMOTARD	53,67%	$\frac{49.612 - 32.285}{32.285} \times 100$
ALQUILER SALAS	5,66%	$\frac{2.079.894 - 1.968.493}{1.968.493} \times 100$
REALIZACIÓN DE RUTAS	-30,34%	$\frac{68.570 - 98.430}{98.430} \times 100$
ORIENTACIÓN GPS	-30,34%	$\frac{68.570 - 98.430}{98.430} \times 100$
VISITAS GUIADAS	-30,34%	$\frac{68.570 - 98.430}{98.430} \times 100$
ALQUILER DE PISTAS	-3,52%	$\frac{2.363.114 - 2.449.296}{2.449.296} \times 100$

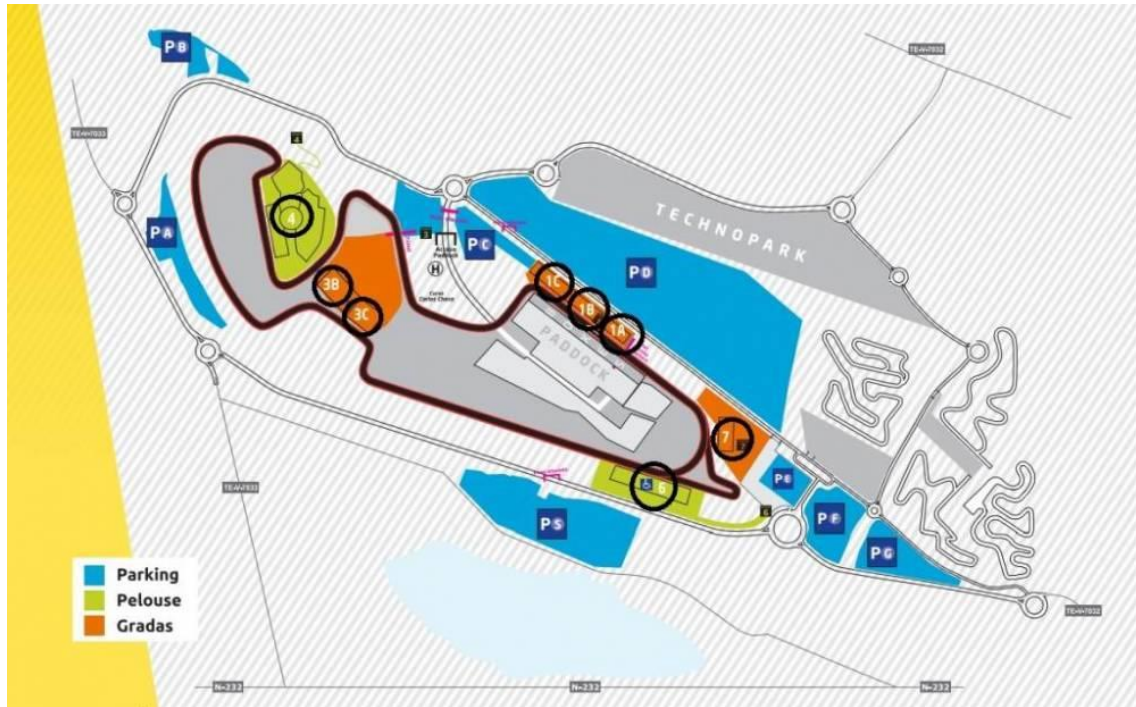
Anexo 7: Crecimiento de los ingresos de la cartera de MotorLand

CIRCUITO BARCELONA		CIRCUITO DE JEREZ		CIRCUITO RICARDO TORMO	
ACTIVIDADES	LO REALIZA	ACTIVIDADES	LO REALIZA	ACTIVIDADES	LO REALIZA
COMPETICIONES	SI	COMPETICIONES	SI	COMPETICIONES	SI
JORNADAS DE INCENTIVOS	SI	JORNADAS DE INCENTIVOS	NO	JORNADAS DE INCENTIVOS	SI
CURSOS	SI	CURSOS	NO	CURSOS	SI
KARTING	SI	KARTING	NO	KARTING	SI
AUTOCROSS		AUTOCROSS	NO	AUTOCROSS	NO
CONDUCCIÓN DE VELOCIDAD	SI	CONDUCCIÓN DE VELOCIDAD	NO	CONDUCCIÓN DE VELOCIDAD	SI
MOTOCROSS	SI	MOTOCROSS	NO	MOTOCROSS	SI
ENDURO	NO	ENDURO	NO	ENDURO	NO
SUPERMOTARD	NO	SUPERMOTARD	NO	SUPERMOTARD	NO
ALQUILER DE SALAS	SI	ALQUILER SALAS	SI	ALQUILER SALAS	SI
REALIZACIÓN DE RUTAS	SI	REALIZACIÓN DE RUTAS	NO	REALIZACIÓN DE RUTAS	SI
ORIENTACIÓN GPS	NO	ORIENTACIÓN GPS	NO	ORIENTACIÓN GPS	NO
VISITAS GUIADAS	SI	VISITAS GUIADAS	SI	VISITAS GUIADAS	NO
ALQUILER DE PISTAS	SI	ALQUILER DE PISTAS	SI	ALQUILER DE PISTAS	SI

CIRCUITO DEL JARAMA		CIRCUITO DE CARTAGENA		CIRCUITO DE CALAFAT	
ACTIVIDADES	LO REALIZA	ACTIVIDADES	LO REALIZA	ACTIVIDADES	LO REALIZA
COMPETICIONES	SI	COMPETICIONES	SI	COMPETICIONES	SI
JORNADAS DE INCENTIVOS	SI	JORNADAS DE INCENTIVOS	NO	JORNADAS DE INCENTIVOS	NO
CURSOS	SI	CURSOS	SI	CURSOS	SI
KARTING	SI	KARTING	NO	KARTING	NO
AUTOCROSS	NO	AUTOCROSS	NO	AUTOCROSS	NO
CONDUCCIÓN DE VELOCIDAD	SI	CONDUCCIÓN DE VELOCIDAD	NO	CONDUCCIÓN DE VELOCIDAD	SI
MOTOCROSS	NO	MOTOCROSS	NO	MOTOCROSS	NO
ENDURO	NO	ENDURO	NO	ENDURO	NO
SUPERMOTARD	NO	SUPERMOTARD	NO	SUPERMOTARD	NO
ALQUILER SALAS	SI	ALQUILER SALAS	NO	ALQUILER SALAS	SI
REALIZACIÓN DE RUTAS	NO	REALIZACIÓN DE RUTAS	NO	REALIZACIÓN DE RUTAS	NO
ORIENTACIÓN GPS	NO	ORIENTACIÓN GPS	NO	ORIENTACIÓN GPS	NO
VISITAS GUIADAS	SI	VISITAS GUIADAS	NO	VISITAS GUIADAS	NO
ALQUILER DE PISTAS	SI	ALQUILER DE PISTAS	SI	ALQUILER DE PISTAS	SI

CIRCUITO DE ALBACETE		CIRCUITO DE NAVARRA		CIRCUITO ASCARI RESORT	
ACTIVIDADES	LO REALIZA	ACTIVIDADES	LO REALIZA	ACTIVIDADES	LO REALIZA
COMPETICIONES	SI	COMPETICIONES	SI	COMPETICIONES	SI
JORNADAS DE INCENTIVOS	NO	JORNADAS DE INCENTIVOS	NO	JORNADAS DE INCENTIVOS	SI
CURSOS	SI	CURSOS	SI	CURSOS	SI
KARTING	NO	KARTING	SI	KARTING	NO
AUTOCROSS	NO	AUTOCROSS	NO	AUTOCROSS	NO
CONDUCCIÓN DE VELOCIDAD	NO	CONDUCCIÓN DE VELOCIDAD	SI	CONDUCCIÓN DE VELOCIDAD	SI
MOTOCROSS	NO	MOTOCROSS	NO	MOTOCROSS	NO
ENDURO	NO	ENDURO	NO	ENDURO	NO
SUPERMOTARD	NO	SUPERMOTARD	SI	SUPERMOTARD	NO
ALQUILER SALAS	NO	ALQUILER SALAS	NO	ALQUILER SALAS	SI
REALIZACIÓN DE RUTAS	NO	REALIZACIÓN DE RUTAS	NO	REALIZACIÓN DE RUTAS	NO
ORIENTACIÓN GPS	NO	ORIENTACIÓN GPS	NO	ORIENTACIÓN GPS	NO
VISITAS GUIADAS	NO	VISITAS GUIADAS	SI	VISITAS GUIADAS	NO
ALQUILER DE PISTAS	SI	ALQUILER DE PISTAS	SI	ALQUILER DE PISTAS	SI

Anexo 8: Competidores de MotorLand y actividades que realizan



Anexo 9: Plano del complejo deportivo de MotorLand

	2020	2021
Subvención de explotación	2.500.000	2.500.000
Subvención de capital	400.000	-
Fondos FITE	-	1.300.000
Ampliación de capital	8.000.000	-
<b>Total</b>	<b>10.900.000</b>	<b>3.800.000</b>

Anexo 10: Subvenciones recibidas por MotorLand en 2020 y 2021