UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

Plan de Marketing

Hotel Calas de Liencres

Máster Oficial en Dirección de Marketing

Jesica Márquez Concha
Junio de 2012

Tutor: Héctor San Martín

Índice de contenidos

Introducción y objetivos del proyecto…… .....2 - 4

Justificación de la oportunidad del trabajo 5

1. Misión y visión ……6 - 7
2. Análisis externo ……8

2.1 Delimitación del mercado de referencia ……8 - 10

2.2 Análisis del Macroentorno ……..10 - 23

2.3 Análisis del Microentorno ……23 - 30

3. Análisis interno ……31

3.1 Recursos y capacidades de la empresa ……31 - 34

3.2 Organización empresarial ……...34 - 35

4. Análisis DAFO ……..35 - 36
5. Definición de estrategias y programas de Marketing ……..37

5.1 Objetivos estratégicos ……..37 - 38

5.2 Definición de estrategias de Marketing ……38 - 41

5.3 Segmentación y posicionamiento ……..41 - 46

6. Plan de acción (Marketing operativo) ……..46 - 47

6.1 Plan de producto ……..47 - 57

6.2 Plan de precio ……...57 - 60

6.3 Plan de distribución ……..60 - 64

6.4 Plan de comunicación ……65 - 70

7. Ejecución y control ……..70 - 72

Conclusiones ……...73

Bibliografía ……...74

Introducción y objetivos del proyecto

Como proyecto de fin de Master se va a realizar un Plan de Marketing para una empresa turística, un hotel llamado Calas de Liencres. Este pequeño hotel abrió sus puertas el verano del 2010. Se sitúa en la localidad costera de Liencres, una localidad del municipio cántabro de Piélagos, a tan sólo 9 kilómetros de distancia de Santander.

Esta localidad destaca por su naturaleza, cuenta con 7 maravillosas playas a lo largo de 8 kilómetros de litoral: Pedruquíos, Somocuevas, Cerrias, La Arnía, Portio, Valdearenas y Canallave. Estas dos últimas playas están integradas dentro del Parque Natural de las Dunas de Liencres, lugar de gran valor paisajístico y geomorfológico el cual fue declarado espacio protegido en el año 1986 y es además importante reserva de aves migratorias.

El Parque Natural se extiende desde la margen derecha de la desembocadura del río Pas, en la zona conocida como Abra del Pas al oeste, hasta el límite al este que coincide con el curso del Arroyo Ganzarros.
Tiene una extensión de 195 hectáreas de las que 140 hectáreas corresponden con un hermoso pinar, el cual está dividido en dos partes por la carretera de acceso a las playas, la norte más llana y la sur con mayores desniveles; ambas están recorridas por senderos, algunos de ellos marcados.

Liencres también cuenta con una importancia cultural, ya que en el monte de la Picota de esta localidad se encuentran restos arqueológicos de interés del Castillo de Pedraja o Castillo de Hércules, declarado Bien de Interés Cultural en 2004. Fue una fortificación del tipo castillo situada sobre el monte La Picota ; debió de tratarse de una torre bastante fortificada, denominada castillo incorrectamente, al igual que otras estructuras defensivas medievales de Cantabria. El castillo desapareció en algún momento del siglo XIX, seguramente durante los pleitos que tuvieron lugar en Cantabria durante la Edad Moderna.

Además de un importante conjunto de estructuras defensivas de la Guerra Civil Española, declarado Bien de Interés Cultural en el año 2008. Muchas de estas

estructuras se encuentran en buen estado de conservación y tienen una relevante importancia histórica y patrimonial.

Todo ello, en su conjunto hace de Liencres un lugar atractivo para visitar y ser explotado tanto como turismo de naturaleza, cultural y de relax por encontrarse lejos del estrés de las grandes ciudades, así como desde el punto de vista de turismo activo siempre bajo una responsabilidad con el medio ambiente y fomentando un turismo sostenible.

La empresa de la que se va a realizar el Plan de Marketing se sitúa en este maravilloso entorno y podría aprovechar esta oportunidad para, junto con los atractivos del hotel, ofrecer a sus clientes tanto actuales como potenciales la idea de una estancia agradable acompañada de mucho más. Es decir, crear la oportunidad de que las personas interesadas en ello puedan vivir una experiencia inolvidable, que va mucho más allá de la estancia en cualquier establecimiento.

Para ello, es importante crear un Plan de Marketing y planificar, lo más preciso posible, aspectos importantes que tanto la dirección como cada uno de los empleados (clientes internos) necesitan conocer para poder trabajar juntos en conseguir unas mismas metas. El esquema que se seguirá a lo largo del proyecto será el siguiente:

Entre las ventajas que tiene cualquier Plan de Marketing se pueden destacar las siguientes:

- Definición de los valores y los objetivos a largo y corto plazo.
- Toma de decisiones acordes con los objetivos marcados y reducción de los posibles riesgos empresariales.
- Mayor facilidad para la coordinación de la empresa en torno a éstos.
- Mayor facilidad de detectar las desviaciones de los mismos y correcciones a tiempo.
- Gestión más rigurosa, en cuanto a normas, presupuestos y programas.
- Al ser anual garantiza una misma línea de actuación y adaptación de un año para otro a los cambios que se vayan produciendo en el mercado; el negocio está más preparado para reaccionar ante cambios del mercado.

El desarrollo de este plan podría ayudar a maximizar el potencial que puede llegar a tener este establecimiento. Además, una vez realizado el Plan de Marketing es importante el conocimiento por parte de todos los miembros de la empresa y la implicación absoluta de cada uno de ellos en el mismo y desarrollar el valor de una orientación clara al cliente ofreciéndole un servicio de máxima calidad.

A modo de resumen, puede decir que el objetivo de este proyecto es desarrollar un Plan de Marketing para el Hotel Calas de Liencres para poder definir nítidamente todas las ventajas y desventajas tanto internas como externas que encontramos. Por otro lado, establecer unos objetivos que le permitan sacar el máximo rendimiento a su empresa para llevarla a la fase de crecimiento, aprovechando todos los recursos y capacidades con los que cuenta.

Justificación de la oportunidad del trabajo

Los motivos fundamentales por los que se ha seleccionado este establecimiento son dos:

Por un lado, como se ha citado anteriormente, el hotel se encuentra en un lugar con un alto potencial al que se le puede sacar un buen partido, ya sea por el entorno natural, la tranquilidad de la localidad, la cercanía a la capital cántabra y el estilo del establecimiento que se sale del patrón de los de la competencia más cercana. En el análisis realizado sobre la empresa, tal vez por el poco tiempo que lleva en el mercado, se ha detectado que no está sacando el máximo rendimiento posible.

Por otro lado, se ha detectado que ciertos aspectos han sido definidos de una manera un poco simplificada, tanto desde el punto de vista del marketing como empresarial y se podrían hacer mejoras muy significativas al respecto.

En definitiva, se ha llegado a la conclusión de que se pueden aportar algunas mejoras para poder definir la esencia de este negocio, y generar valor tanto para la empresa como para sus clientes. De este modo será más fácil conseguir la fidelidad de los clientes actuales, la atracción de clientes potenciales, diferenciarse de la competencia y alcanzar un progresivo crecimiento y de la empresa.

1. Misión y visión

La misión y la visión son los primeros conceptos que se deben desarrollar a la hora de crear un Plan de Marketing para una empresa. La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de una empresa. Está vinculada con los valores más profundos e importantes de cualquier organización.

En ella se define:

- Lo que la empresa es: identidad.
- Lo que quiere hacer: propósito.
- Cómo lo va a hacer: medios con los que cuenta; recursos y capacidades.
- Para quién lo hace: público objetivo.

Las empresas pequeñas a menudo no tienen una declaración de misión expresa, ya que la dirección puede comunicarse personalmente con cada miembro del mismo en el día a día. No obstante, es de vital importancia tenerla bien definida ya que además de señalar quién es la empresa (identidad), sirve como elemento motivador interno, articula la cultura o filosofía empresarial y ayuda a perpetuar los métodos de trabajo apropiados. En resumen, sirve como una guía en el día a día de la empresa hacia el futuro de la misma.

Algunas características que debe tener la declaración de misión las indicamos a continuación:

- Sencillez
- Honestidad y realismo
- Comunicación de expectativas y ética
- Actualización periódica

En este caso, en el Hotel Calas de Liencres al tratarse de una empresa pequeña y relativamente nueva no cuenta con una misión escrita. Después de analizar el concepto de misión y las características de la empresa, la definición más adecuada es la siguiente:

“Nuestra empresa tiene como misión crear experiencias inolvidables a cada uno de nuestros clientes particularmente, poniendo todos nuestros esfuerzos en darle un servicio de calidad para obtener una máxima satisfacción“.

En contrapartida, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo o en qué quiere convertirse. Son los objetivos a largo plazo establecidos por la empresa y para conseguirlos invierte día a día todos sus recursos y toma decisiones que ayuden a estar cada vez más cerca de esa meta.

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas bajo el paraguas de dicha visión logrando así coherencia y orden.

Al igual que la misión, es conveniente que todos los miembros de la empresa conozcan cuál es la visión de la empresa para sentir que forman parte de ese proyecto futuro y que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla. Para el Hotel Calas de Liencres se define la siguiente visión:

“Nuestra visión es destacar en el sector hotelero por dar un servicio de calidad y una atención cálida y cercana a los clientes que les genere valor y confianza para mantener una relación duradera con la empresa”.

2. Análisis externo

A continuación se procederá a analizar el mercado de referencia, el macroentorno y el microentorno de la empresa, elementos básicos de la planificación estratégica de marketing de una organización.

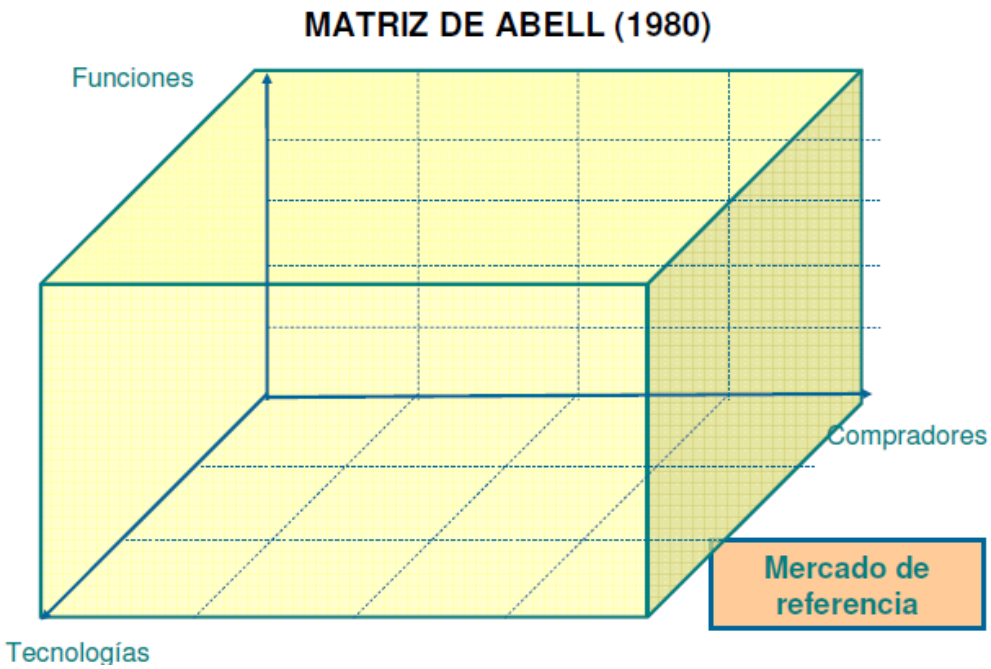
2.1 Delimitación del mercado de referencia

Para comenzar este apartado es necesario definir dos conceptos clave como son: "mercado" y "mercado de referencia".

Por mercado se entiende el conjunto de consumidores que forman la demanda actual y/o potencial hacia aquellos productos o servicios que cumplen la misma función que un producto o servicio determinado.

El mercado de referencia es la intersección de un conjunto de productos o servicios sustitutivos que satisfacen las necesidades concretas de un grupo de compradores potenciales.

Según la Matriz de Abell (año 1980) se delimita de la siguiente forma:



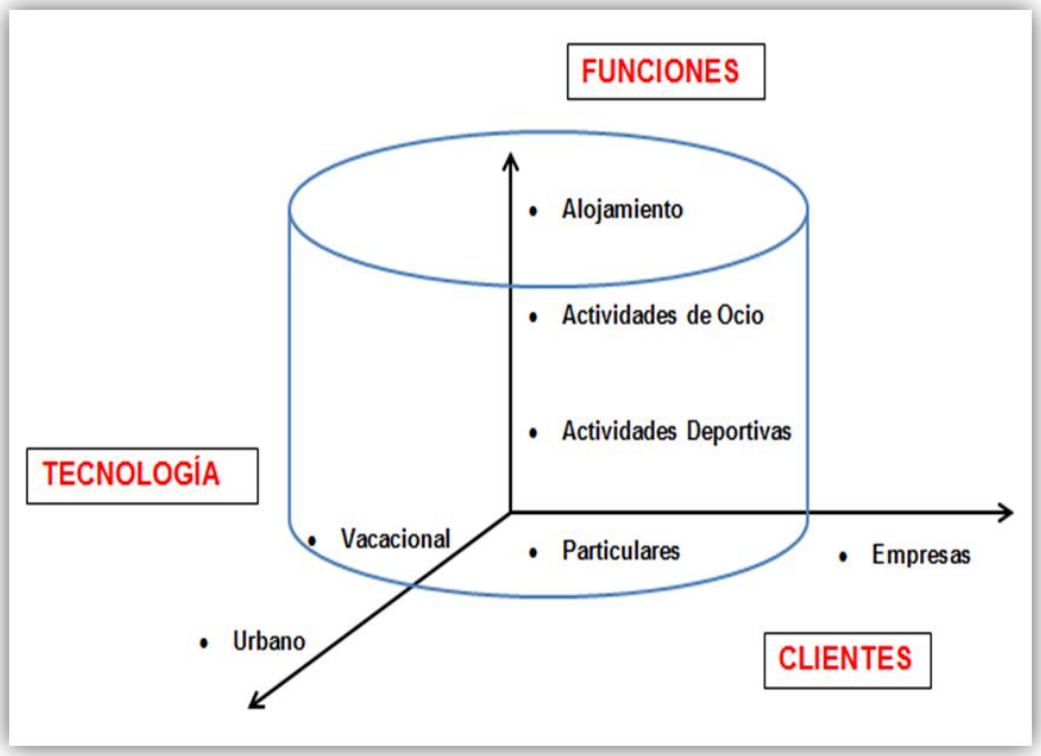
Como se ve en el gráfico, se compone de tres elementos: funciones, compradores y tecnologías.

Los compradores son el público objetivo al que la empresa se quiere dirigir, segmentando el mercado y dedicando todos sus esfuerzos a aquellos grupos que más le interesa. En el caso de este hotel, se diferencia entre “empresas” y “particulares”, dirigiéndose especialmente a este último grupo.

Las funciones son los beneficios que van a obtener los clientes de la empresa al contratar sus servicios. El beneficio básico o central que ofrece la empresa es el alojamiento. Podría contar también con una serie de servicios periféricos que hace aumentar la satisfacción de cliente (lo que se conoce con el nombre de producto aumentado) y sirve como elemento motivador a la hora de elegir un establecimiento u otro. Uno de ellos es tener a disposición del cliente rutas propuestas en bicicleta por la zona para asegurarse de que no se pierdan ningún detalle de interés. También, tener la posibilidad de reservar una ruta guiada, tanto en bicicleta como a pie. De esta manera, se podría disfrutar de la práctica de un deporte al aire libre en contacto con la naturaleza y a la vez conocer los alrededores. Además, en las distintas actividades que se pueden realizar en el entorno como golf, paddle…se podría llegar a un acuerdo con las empresas responsables y crear paquetes a medida para los clientes, crear pequeños grupos entre los huéspedes para animarles a participar en actividades (como ir a jugar al golf o al paddle) o descuentos para sus clientes, dándoles facilidades para el trasporte de ida y vuelta.

Las tecnologías son las maneras en las que la empresa satisface las necesidades de sus clientes o, dicho de otro modo, en que cubre las funciones. Se podrían diferenciar dos grandes grupos de tecnologías que, en este caso, serían tipologías de hotel: urbano o vacacional. Dada las características y el posicionamiento deseado del Hotel Calas de Liencres, la tecnología sería “vacacional”.

Con esta información, a continuación se muestra la Matriz de Abell (1980) adaptada al Hotel Calas de Liences:



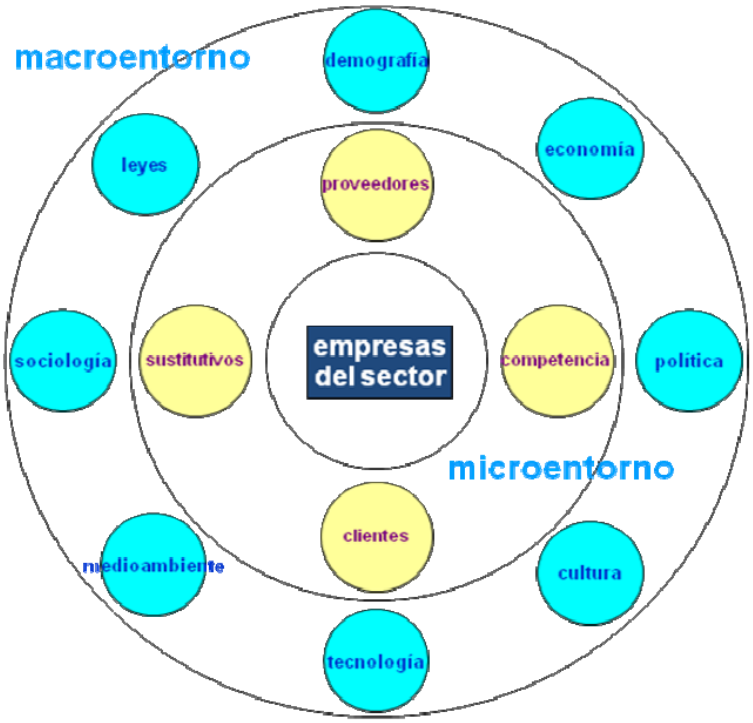
Fuente: Elaboración propia

2.2 Análisis del Macroentorno

Durante muchos años se consideró a la empresa como una unidad independiente y alejada de su entorno. Las teorías clásicas se concentraron básicamente en todos aquellos aspectos que las empresas podían controlar de forma directa y su principal preocupación era de carácter financiero. En los años 60 y en las últimas décadas el entorno empresarial se ha vuelto más complejo, inestable y poco predecible. Hoy en día, al analizar una empresa se hace junto con el entorno que influye en ella.

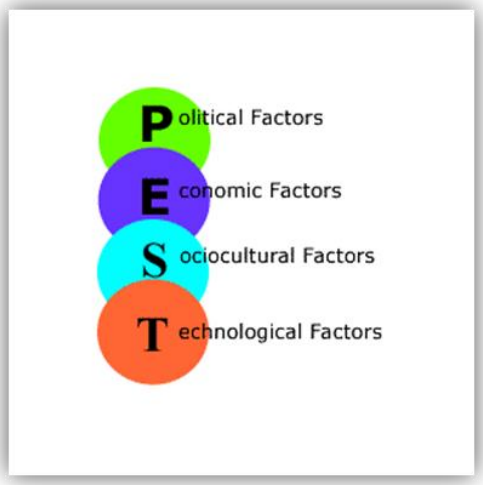
El macroentorno, también llamado entorno general, está compuesto por todas aquellas variables ajenas a la empresa pero que influyen directamente en ella, sin que ésta las pueda controlar. Se refiere a todo el medio externo que rodea a la empresa y que existe con independencia de que ésta tenga presencia o no en el mercado. Los fenómenos sociales, políticos, económicos y tecnológicos en la actualidad han obligado a las empresas a dedicar un importante esfuerzo para conocer su ambiente y así determinar las distintas políticas que le permitan adaptarse a él. Todo lo anterior refleja que la empresa moderna no puede considerarse aislada del entorno, sino todo lo contrario; las teorías modernas la ven inmersa dentro de un conjunto de factores

que afectan a la actividad de la empresa. Éstos son ocho como se puede apreciar en la imagen mostrada abajo.



Marketing Teacher Ltd 2000 - 2012 Registered in England

La figura mostrada arriba muestra la relación de factores que conforman el macroentorno y el microentorno de una empresa. Atendiendo al macroentorno se encuentran: demografía, legislación vigente, política, economía, sociología, medio ambiente, tecnología y cultura. Sin embargo, se suelen englobar en cuatro grandes grupos de factores: político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos; esto, es conocido con el nombre del análisis PEST. En este caso, se va a añadir el entorno medioambiental, ya que también tiene una influencia en el entorno general.



Marketing Teacher Ltd 2000 - 2012
Registered in England

Este análisis se realiza para conocer cuál es la situación actual del entorno que rodea a la empresa y ver de qué manera va a repercutir en el sector al que se dedica y por tanto a la actividad de la misma. Su conocimiento va a ayudar al establecimiento a crear estrategias que se adapten a las tendencias que afectan a toda la industria. Se realiza antes del análisis DAFO, el cual resume todo lo analizado en el macroentorno y el microentorno y se mostrará después de haber analizado ambos. El estudio del macroentorno del hotel que se analiza se hará a nivel nacional y basándose en las 4 variables citadas anteriormente:

Entorno político-legal:

Hoy en día estamos en una época de cambios políticos y legales en España. En el pasado mes de diciembre de 2011 fue elegido como Presidente del Gobierno Mariano Rajoy, del Partido Popular, sustituyendo a José Luis Zapatero, del Partido Socialista.

Con la llegada al poder de Rajoy, los cambios a nivel global se están sucediendo de manera rápida y continua, entre los que cabe destacar la Reforma Laboral. Esta serie de cambios políticos que se están produciendo benefician a los empresarios, los cuales tienen casi poder absoluto a la hora de despedir, hacer cambios en los contratos, etc. Por el lado de los trabajadores crea una situación de incertidumbre y de inseguridad, aunque tengan algunas ventajas como la formación y la mayor posibilidad de ser contratados para algunos sectores de la población. Para la empresa que se está analizando en cuestión, tiene la ventaja de que da mayor flexibilidad al empresario, pero puede repercutir negativamente en la demanda española como consecuencia de esa inestabilidad laboral.

Actualmente, el Estado en materia turística se centra en la cooperación con las Comunidades Autónomas, el apoyo al sector empresarial y la proyección de la política turística española en la Unión Europea. La Política Turística es responsabilidad de la Dirección General de Turismo, y la promoción turística internacional se enmarca dentro del Organismo Autonómico denominado Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA).

La Constitución Española, otorga a las distintas Comunidades Autónomas la competencia exclusiva en materia de promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial. Esto crea una gran complejidad al estar gestionada cada una de ellas independientemente con regulaciones específicas.

En cualquier destino turístico existen dos partes implicadas: el sector público y el sector privado, los cuales se ven en la necesidad de colaboración y cooperación entre la Administración y los operadores turísticos privados para conseguir los mejores resultados. Para ello, es vital no solamente tener en cuenta las rentabilidades privadas, sino también en términos sociales la involucración de los agentes económicos y sociales, incluida (cuando fuera posible) la población residente. También hay que considerar los impactos del turismo y de las externalidades, positivas y negativas, de los operadores privados, así como apostar por un enfoque centrado en la sostenibilidad a largo plazo.

Los organismos públicos en materia de turismo son los responsables de la planificación turística y tienen el papel de primer orden en la promoción del destino en los mercados emisores, mediante acciones promocionales propias y ejerciendo un papel de apoyo al sector privado en sus iniciativas promocionales. Además, debe: regular la oferta turística, dotar de las infraestructuras necesarias que permitan y faciliten el desarrollo turístico de la zona (infraestructuras aeroportuarias, portuarias, carreteras, paseos, recintos feriales, palacios de congresos, ordenación de zonas urbanas...) y suministrar información de los mercados turísticos.

En cuanto a la promoción turística, la Administración ejecuta acciones promocionales propias y ejerce un papel de apoyo al sector privado en sus acciones promocionales; en todo caso, corresponde claramente a la Administración transmitir y cuidar una determinada imagen.

La Administración Pública se ha dado cuenta de que en los últimos años se están produciendo cambios importantes en el mercado y en los gustos de los consumidores en relación al turismo, que hacen que se esté agotando el típico modelo de turismo español (sol y playa). Por eso, desde principios de la década de los 90 vienen desarrollando Planes de Excelencia y Dinamización Turística (PEDT), que constituyen instrumentos de planificación y gestión de los recursos turísticos, promovidos por la Administración del Estado a instancia del Ministerio de Economía, mediante los que se ha intentado mejorar la calidad de los destinos turísticos maduros y dinamizar los emergentes. Estos programas buscan soluciones y consolidan un nuevo modelo sostenible y competitivo.

A través de TURESPAÑA, se planteó la necesidad de intervenir mediante el diseño de una estrategia que facilitase la puesta en práctica de iniciativas para mejorar la calidad de los destinos turísticos, implicando de manera coordinada a loas distintas administraciones y a los agentes relacionados con el sector. El objetivo del PET es

complementar las mejoras globales con actuaciones adicionales y muy directamente percibidas por los turistas, con especial atención a la dotación y mejora de las playas, como elemento fundamental del producto turístico. En el periodo 1996-1999 se realizó el Plan Futures II como consecuencia del éxito de anterior. A continuación, en el periodo 2000-2006 se realizó el Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE), donde se renuevan a grandes rasgos los planteamientos del Plan Futures, definiéndose 10 programas cuyos objetivos básicos son:

- La puesta en valor y uso turístico de los recursos.
- El estudio y diseño de políticas y estrategias de producto, precio. promoción y comercialización.
- La creación de nuevos productos basados en la explotación de innovadora de recursos en sintonía con la preservación del medio.
- La articulación de los recursos, servicios y oferta turística como producto y su integración en destino.
- El fortalecimiento e integración del tejido empresarial mediante el fomento del asociacionismo, el asesoramiento y apoyo a las empresas.

Entorno medioambiental:

Hoy en día, un tema de preocupación social es el medio ambiente; por ello, cada vez se insiste más en fomentar un turismo sostenible. Este concepto hace referencia a aquellas actividades turísticas respetuosas con el medio natural, cultural y social, así como con los valores de una comunidad, que permite disfrutar de un intercambio positivo de experiencias entre visitantes y residentes. Se da una relación entre el turista y la comunidad justa y los beneficios de la actividad es repartida de forma equitativa y los visitantes tienen una actitud verdaderamente participativa en su experiencia de viaje.

Por este motivo, en abril de 1995 se realizó una Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, que tuvo lugar en Lanzarote, donde se redactó una carta que recogía todos los valores y principios que debían ser respetados para alcanzar un desarrollo turístico de forma respetuosa. En ella, se hacía alusión a la Declaración de los Derechos Humanos (adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas), así como los convenios regionales, sobre turismo, medio ambiente, conservación del patrimonio cultural y desarrollo sostenible. Recordaba la Declaración de Rio sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, las recomendaciones emanadas de la Agenda 21, la

Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial, la Declaración de La Haya y la Carta de Turismo y Código del Turista. Teniendo en cuenta todo ello, se elaboraron 18 normas, para poder hacer posible sus objetivos, destinadas a: los gobiernos, las demás autoridades públicas, los decisores y profesionales en materia turística, las asociaciones e instituciones públicas y privadas relacionadas con el turismo y los propios turistas.

Por otro lado, el Ministerio de Medio Ambiente, la Fundación Biodiversidad e Iberia, han impulsado 10 recomendaciones con el fin de concienciar a la gente para que asuma buenas prácticas durante sus vacaciones.

Desde la puesta en marcha de estas normativas y recomendaciones, que conciencian de manera general tanto al sector privado como público, ya han tenido lugar algunas iniciativas interesantes como el Proyecto ECOISLAS, ECOTUR, el caso de CALVIA…

En el norte de España concretamente, la llamada “España Verde”, que constituye las Comunidades Autónomas de: Galicia, Asturias, Cantabria y País Vasco, se creó una propuesta en la I Conferencia Internacional sobre Turismo y Desarrollo Sostenible en la España Verde, la cual tuvo lugar en junio de 2007 y se llamó “Declaración de Bilbao”. Sus recomendaciones son:

- Promover el turismo como uno de los motores de desarrollo integral de la España Verde.
- Fomentar la implicación, cooperación e integración entre la sociedad y los agentes turísticos a diferentes niveles.
- Establecer y respetar unos principios guía que respondan a la sostenibilidad del desarrollo turístico de la España Verde.

En la segunda recomendación, propone al sector empresarial a una gestión sostenible que tenga en cuenta el diseño de productos de calidad, normas de educación comunes en la promoción, comercialización y distribución de productos turísticos, en especial aquél que lleve la marca España Verde. En la tercera recomendación, resalta la necesidad de plantearse el turismo de interior como algo más que casas rurales, "el turismo en la España Verde debe basarse en una oferta diversificada (turismo cultural, turismo activo, turismo rural, turismo urbano, etcétera)", todo ello incidiendo en una producción y consumo sostenible que respeten, entre otros, la capacidad de carga de cada medio.

Este apartado repercute en la empresa analizada ya que la Administración se va a ocupar de promocionar el destino turístico y como consecuencia, la empresa tiene que hacer un menor esfuerzo para dar a conocer el lugar en el que se desarrolla su actividad. Por otro lado, el tema de turismo sostenible de tanta preocupación social, se corresponde y adapta perfectamente a la oferta que está desarrollando el establecimiento, por lo que podría incluso contar con el apoyo de la Administración para desarrollar ciertas acciones.

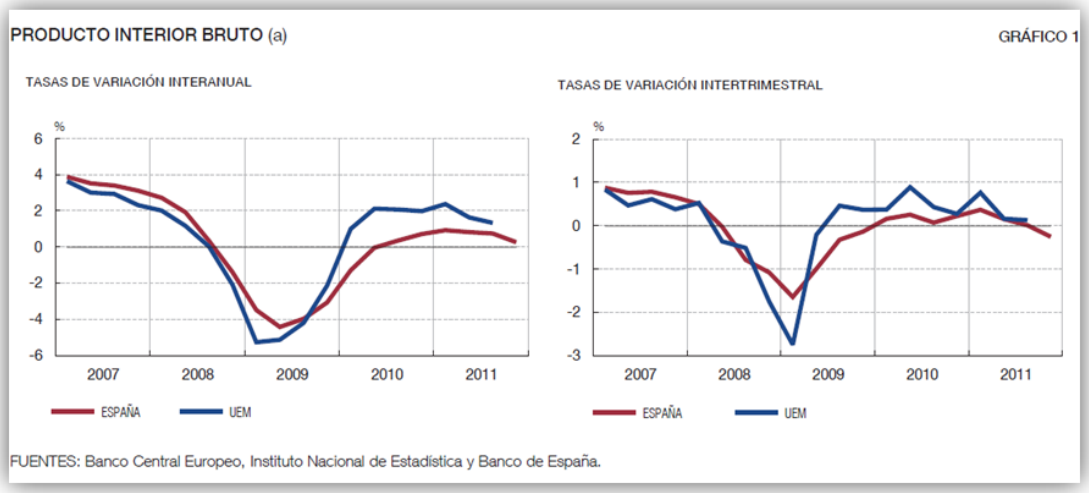
Entorno económico:

La situación económica actual del país y su evolución, tiene una gran repercusión en la actividad empresarial. No obstante, y aunque se ha dicho que el análisis del entorno se va a hacer a nivel nacional, hay que tener en cuenta que se está hablando de una empresa turística; por tanto, es recomendable examinar también la situación económica de los principales países emisores de turismo hacia España.

España se encuentra actualmente en una profunda crisis económica, la cual según el Banco de España constata comenzó a finales de 2006. Ésta, se puede resumir en dos líneas: la coincidencia de una crisis financiera mundial con el desplome de la construcción, motor de la economía del país desde hace más de una década. Según los datos del Gobierno, la construcción tenía a principios de 2008 un peso del 17,9% en el Producto Interior Bruto (PIB) y daba empleo al 13% de la población activa, con una influencia indirecta en otros sectores, lo que supondría alrededor de un 34% del PIB.

Las familias se encuentran en un contexto de dificultades de acceso al crédito, de menor tasa de empleo, de disminución de la riqueza inmobiliaria y financiera neta de las familias y de elevado nivel de incertidumbre. Esto supone un hundimiento del consumo, que supone a su vez el desplome del crecimiento de la economía española y con ello la pérdida de miles de empresas y puestos de trabajo. España finalizó el año 2011 con aproximadamente 5 millones de parados, alrededor de 21,52 % de la población total (según el INE) y se estima que continuará creciendo. Sin embargo, en 2011 un total de 36.473 sociedades mercantiles ampliaron capital, un 5,9% más que en 2010.

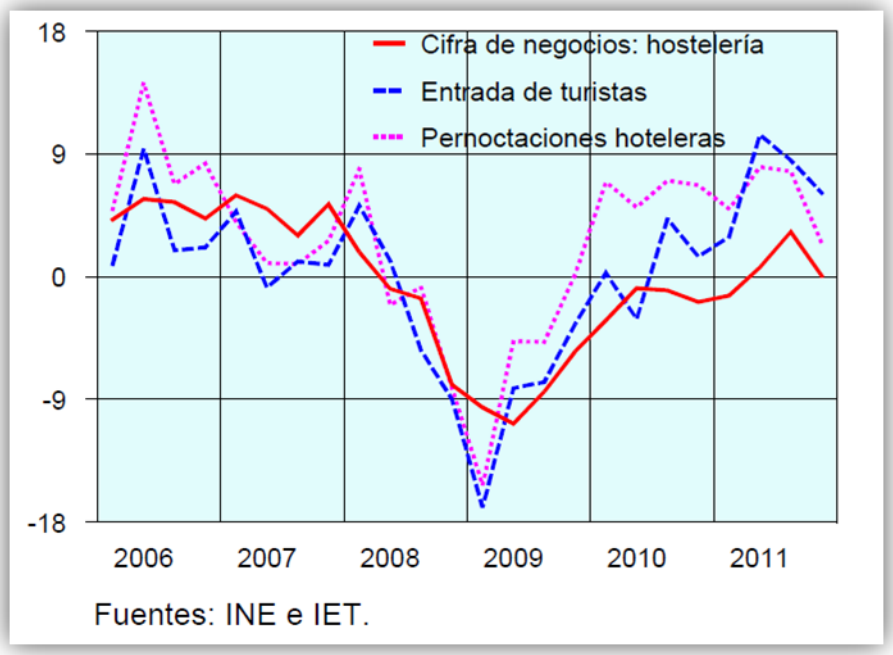
En el gráfico de abajo se puede ver la evolución del PIB a nivel estatal y europeo, así



como la variación interanual e intertrimestral desde el año 2007 al 2011, donde se aprecia que fue descendiendo desde finales del 2007 tocando fondo a principios del 2009. Un informe conjunto de los Institutos de Coyuntura Ifo, INSEE e ISTAT indica que a lo largo del 2012 el PIB de la zona euro puede descender, o bien estabilizarse.

En España, se han comprometido al reducir el déficit público al 4,4% en 2012 y al 3% en 2013, adoptando medidas de reducción del gasto público, mientras que el Banco de España ha asegurado que la tasa de paro aumentará, hasta alcanzar el 23,4% este año.

Entre los sectores económicos en España, el sector servicios representa alrededor del 70% del PNB. A pesar de este entorno económico actual, el sector turístico en concreto continúa el dinamismo. Como se aprecia en el gráfico mostrado abajo, (el cual muestra algunos indicadores del sector turístico en porcentaje de variación interanual) desde principios del 2009, cuando la economía tocó fondo, ha ido aumentando progresivamente tanto la cifra de negocios, como la entrada de turistas y el número de pernoctaciones hoteleras. También el ritmo de crecimiento del número de turistas que visitaron España en diciembre ha ido creciendo a la par que el gasto de los turistas extranjeros en nuestro país.



Por otro lado, los turistas nacionales han aumentado debido al incremento del gasto per cápita en turismo superior al incremento de ingresos per cápita (o por hogar), de acuerdo con INE y por la petición de préstamos personales para gastos en viajes turísticos (es la tercera fuente de endeudamiento de los hogares españoles, después de la compra de piso y la adquisición de vehículo). Estos valores son muy positivos para la empresa que se está analizando, ya que significa que incluso en los peores momentos de crisis la gente no deja de viajar y de hospedarse en hoteles, aunque sean "escapadas" de fin de semana, por lo que la gran crisis actual no tiene por qué suponer un hándicap para el Hotel Calas de Liencres.

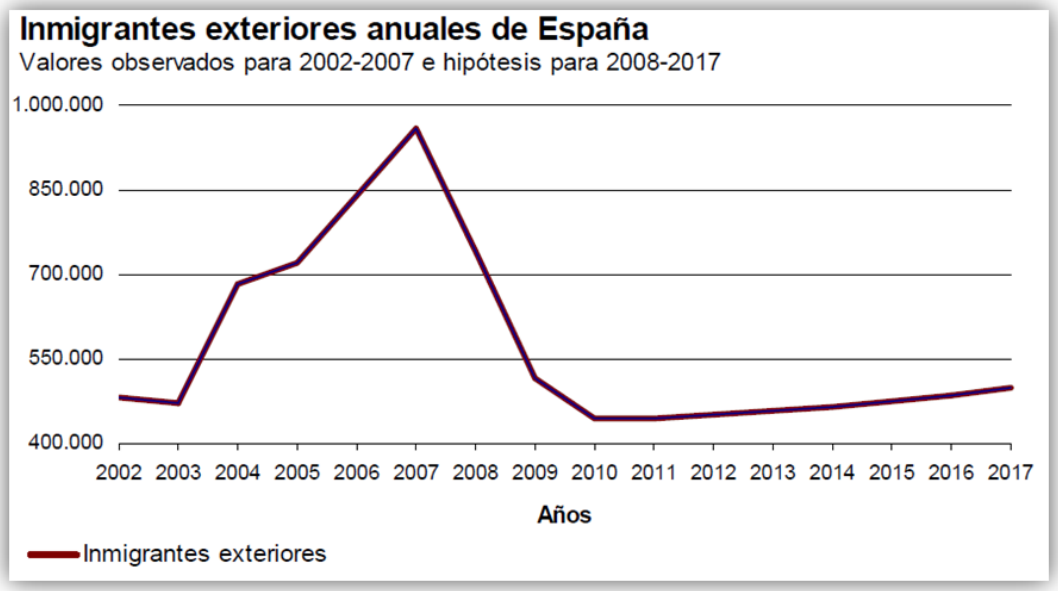
Entorno socio-cultural:

La sociedad en la que se vive condiciona las creencias, los valores y las normas sociales de los individuos. Hay multitud de factores que influyen en este entorno como son: el nivel educativo general y específico, la demografía, el nivel de desarrollo del país y la distribución de la renta, entre otros.

La sociedad española ha evolucionado mucho a lo largo de los últimos años. Hoy en día las mujeres cuentan con una carrera profesional y trabajan igual que los hombres. Esto hace que se retrase la edad de casarse o de convivir en pareja, ya que normalmente se tiende a esperar a tener la posición deseada. Además, los divorcios

han venido aumentando en España en los últimos años, por lo que hay un elevado número de personas que viven solas o las familias monoparentales.

Este colectivo de “solteros” o “singles” conforma un nuevo segmento de gran interés para determinados sectores económicos como el turismo. Por otro lado, la natalidad también se ha visto modificada, ya que en España actualmente se tienen de media 1,39 hijos, por lo que lo que se conoce como familia numerosa que hace años era muy frecuente, ya no es usual. Esto se debe a la inserción de la mujer al mundo laboral, a la situación económica actual y al envejecimiento de la población entre otras causas. No obstante, debido a la inmigración se prevé que para los próximos años aumentará la media de hijos por mujer a 1,46 y debido también a este fenómeno, la edad media de maternidad de las mujeres en España será en torno a los 31 años.



Fuente: INE

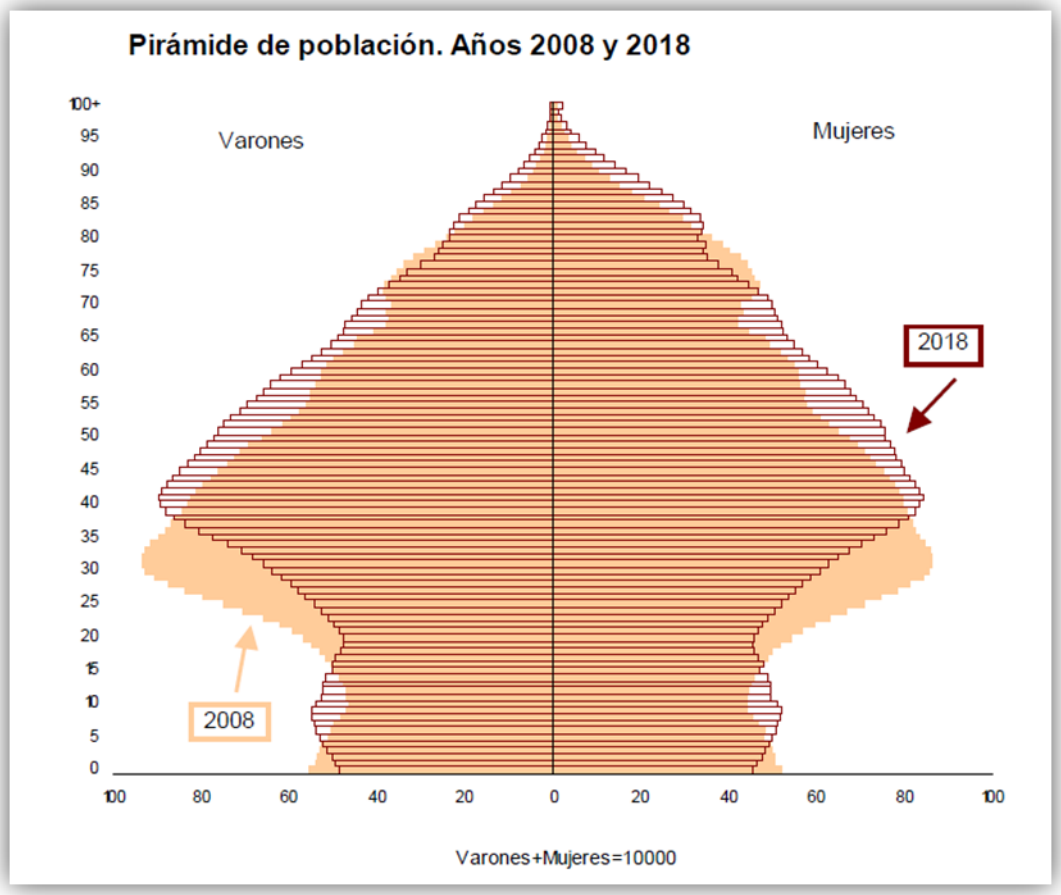
Otro factor importante en este apartado es el flujo de personas, tanto inmigración como emigración. Entre los años 2002 al 2007 la inmigración ha constituido entre el 84,4 y el 92,8 del crecimiento demográfico del país.

Sin embargo, para los próximos años se prevé una estabilización de las entradas exteriores netas. Según el INE, la previsión es la siguiente:

Como se muestra en el cuadro de arriba, hasta el año 2007 la afluencia de inmigrantes ha sido paulatina, siendo en este año en torno a las 900.000 personas. A partir de ese momento las llegadas han ido cayendo vertiginosamente hasta 2010 donde se prevé hasta 2017 un ligero crecimiento más o menos constante. Si se compara en números

esta llegada de población con la emigración de los españoles, se puede apreciar que se establece en país muchas más personas de las que le abandonan; por tanto, esto supone un gran aumento de la población existente.

Se ha hecho una previsión de la distribución de edades en la población que residirá en España en los próximos años. Como se muestra en el gráfico de abajo, el mayor volumen de la población es de edad adulta (en torno a los 40 años) y lo seguirá siendo. No obstante, hasta el 2018 el mayor crecimiento se producirá en las personas mayores de 64 años con un 19,2 %, frente al 13,1 % de los menores de 15 años y un 4,7 % en las edades comprendidas entre 16 y 64 años. Esto, significa que la sociedad española va a ser cada vez más envejecida, por lo que es interesante ofrecer productos pensados en este sector de la población, que además al estar jubilados tienen más tiempo para consumir productos y servicios.



Fuente: INE

La tendencia actual de la sociedad (edad adulta) como la futura (envejecimiento de la población) se ajusta perfectamente a los sectores de población a los que se dirige en el plan de marketing del Hotel Calas de Liencres. Estos sectores además, normalmente ya han viajado a lo largo de su vida y ahora quieren un confort, una

calidad tanto en el trato como en el establecimiento y valoran la tranquilidad y el contacto con la naturaleza.

Entorno tecnológico:

Para definir el entorno tecnológico debemos tener claro lo que es la tecnología. Este término es un concepto muy amplio que abarca multitud de campos; proviene del griego" tekne" (técnica, oficio) y "logos" (ciencia, conocimiento). Una posible definición es el conjunto de técnicas, procedimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos con el fin de satisfacer las necesidades humanas e intentar hacer la vida más fácil. Por tanto, el entorno tecnológico son todas las formas de avances que tienen una influencia en la empresa que se está analizando.

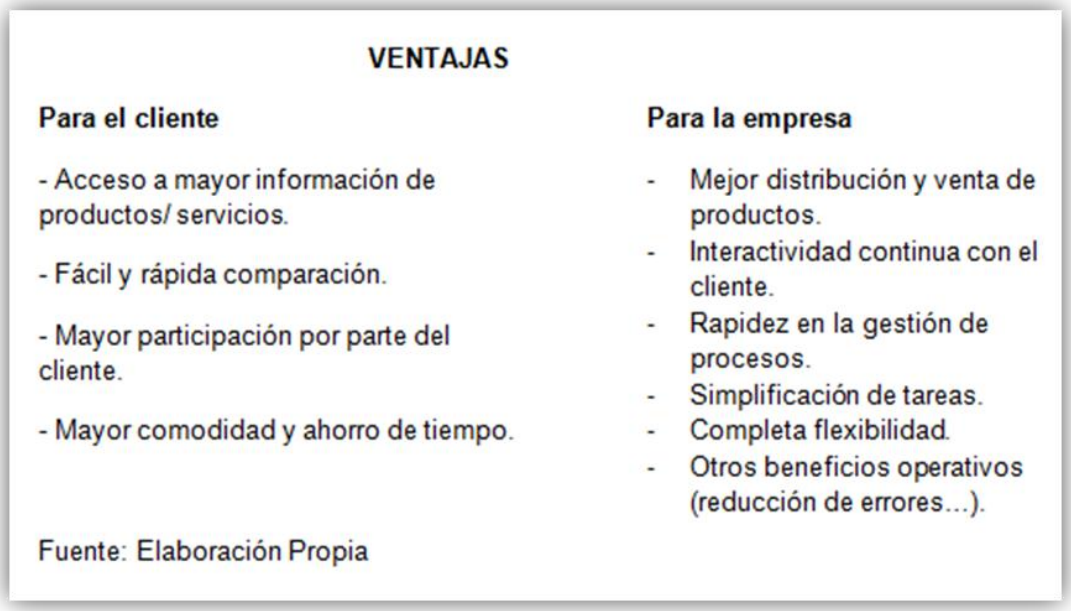
Hoy en día, las nuevas tecnologías junto con la globalización de los mercados han llevado a la gente de todo el mundo a cambiar sus hábitos en cuanto a relaciones humanas, información, intercambios económicos, forma de trabajar, etc. Los consumidores tienen más acceso y de manera más rápida a la información, por lo que adquieren un mayor conocimiento sobre los productos y servicios que ofrecen las empresas, así como los de la competencia. Esto hace que sean mucho más exigentes y reclamen productos personalizados, en el lugar y tiempo requerido. Como consecuencia, las empresas tienen que tener la capacidad de poder adaptarse lo más rápido posible a todos los cambios que se van produciendo en el mercado.

Internet es el medio de comunicación que mayor crecimiento ha experimentado en Europa; esto hace que todas las empresas tengan que, a través de este medio, poder dar información a sus clientes de forma dinámica, puedan interactuar con ellos, permitirles que compren sus productos o reserven sus servicios, etc.

Todos estos servicios que las empresas deben ofrecer a sus clientes, hace unos años constituían una novedad y por tanto, una ventaja competitiva frente a los competidores. Sin embargo, actualmente es un elemento más que el cliente real o potencial espera recibir de la empresa en la que está interesado y el hecho de no prestar de forma eficiente estas facilidades tecnológicas, va a producir una insatisfacción en el cliente y una imagen de ser una empresa obsoleta.

Por otro lado, cada vez es más frecuente el comercio electrónico como canal de distribución en las empresas turísticas como: centrales de reservas, portales turísticos, agencias de viaje on-line... Los consumidores cada vez más utilizan este medio para

hacer reservas de hoteles, paquetes turísticos, vuelos, etc. Ya que les permite comparar en tiempo real toda la oferta existente, de una forma muy cómoda (desde su hogar, lugar de trabajo u otro sitio elegido), las 24 horas del día de los 365 días del año (máxima flexibilidad) y comprar en el momento deseado. Desde el punto de vista del proveedor turístico el canal electrónico favorece también las reservas y venta de plazas de modo rápido y directo y a un coste inferior al de otros medios tradicionales. Por este motivo, hoy en día, cada vez más empresas del sector turístico están creando modos de distribución on-line con el objetivo de tener un gran control, a un precio reducido, pudiendo globalizar su oferta y recibir reservas de una manera inmediata. Entre todas las ventajas de incorporar las nuevas tecnologías al sector turístico, se puede hacer el siguiente cuadro resumen:



VENTAJAS

Para el cliente	Para la empresa
- Acceso a mayor información de productos/ servicios. - Fácil y rápida comparación. - Mayor participación por parte del cliente. - Mayor comodidad y ahorro de tiempo.	- Mejor distribución y venta de productos. - Interactividad continua con el cliente. - Rapidez en la gestión de procesos. - Simplificación de tareas. - Completa flexibilidad. - Otros beneficios operativos (reducción de errores…).

Fuente: Elaboración Propia

Fuente: Elaboración propia

Además de este nuevo sistema de información y comercialización de productos y servicios turísticos, las empresas han visto la necesidad de acercarse más a los clientes para conocer y comprender mejor sus necesidades individuales. Esto es debido a varios factores como son: la desmasificación de los mercados, la aparición de nuevos productos, el elevado coste de los medios de comunicación masivos y el desarrollo de los servicios. Para lograr cumplir con este objetivo, muchas empresas están creando una base de datos interna. Ésta es un banco de información organizada sobre los consumidores actuales y potenciales, accesible y manipulable para alcanzar los objetivos de marketing y que permite la obtención de información selectiva, con el objeto de conseguir la venta de un producto o servicio o de mantener una relación duradera con los clientes. Esta base de datos tiene que compartir

información con el mayor número de componentes de la empresa para agilizar los procesos y además, ser flexible para adaptarse a todos los cambios que vayan surgiendo. No obstante, no se debe olvidar que la tenencia de esta información se debe usar exclusivamente para conseguir los objetivos empresariales, pero es necesario respetar la ley de protección de datos. Entre los beneficios que una base de datos puede aportar al Hotel Calas de Liencres se destacan los siguientes:

- Incrementar la eficacia y efectividad de la empresa gracias a la adecuada explotación de la información.
- Identificar una estrategia competitiva a través de un mejor uso de la información tanto del cliente en concreto, como del mercado en general, con el objetivo de crear productos nuevos y personalizados para cada cliente.
- Desarrollar relaciones largo plazo con los consumidores, para incrementar su fidelidad, su satisfacción y su imagen positiva de la empresa, reduciendo la posibilidad de "fugas" a otras empresas de la competencia y obteniendo un volumen de negocios más elevado, así como un boca-oreja positivo.
- Como la nueva administración de las empresas turísticas está orientada al cliente y al servicio, es un factor clave de diferenciación.

Por estos beneficios expuestos, es muy importante que la empresa analizada incorpore una base de datos eficiente en su gestión, así como que tenga presencia en el mayor número de distribuidores on-line, catalogados por el mercado como conocidos y seguros para que los clientes tengan total confianza al hacer sus gestiones por Internet.

2.3 Análisis del Microentorno

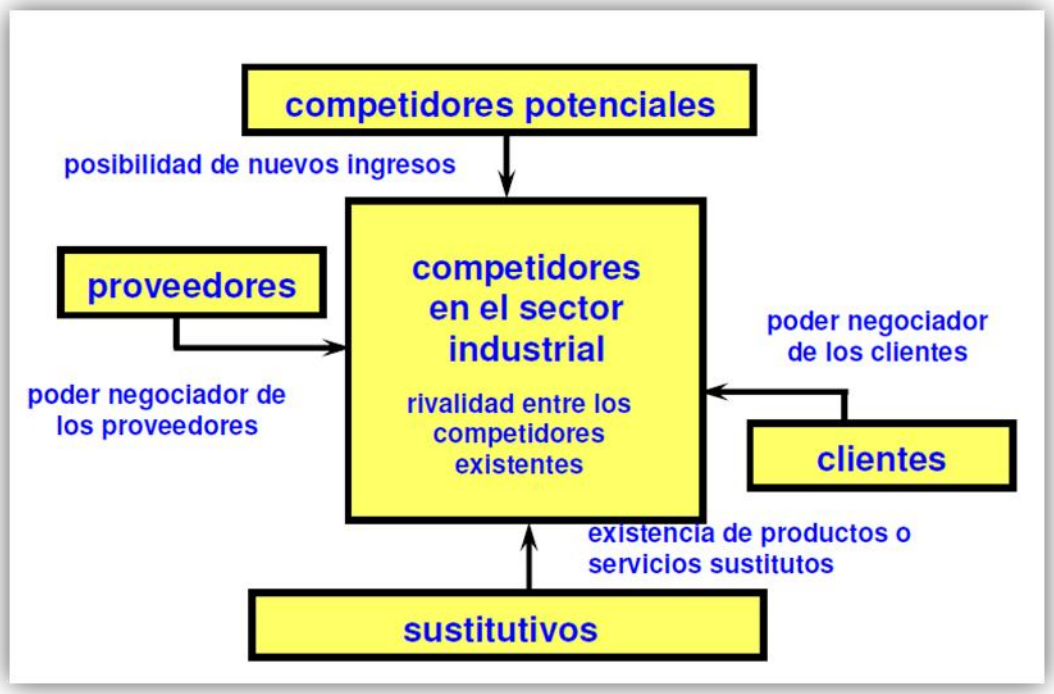
El Microentorno, o también llamado entorno específico, es la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o industria en el que la organización desarrolla su actividad. Está formado por todas aquellas variables que afectan de forma específica a las empresas pertenecientes a un mismo sector y sobre las que la organización puede influir o actuar de algún modo.

En este caso, se debe hacer alusión al sector turístico (que es en el que se encuentra el hotel analizado) y más concretamente al subsector hotelero.

Como se ha resaltado anteriormente, el turismo en España es la principal fuente de ingresos del país, por lo que la importancia del sector es vital para todos. En cuanto a los establecimientos hoteleros, España tiene una gran concentración de

oferta, aunque la mayor parte de la demanda se concentra en grandes cadenas hoteleras. Por otro lado, el turismo tradicional ofrecido en España es el modelo de sol y playa y actualmente se encuentra en una fase de madurez, por lo que es necesario reinventarse para no llegar a la fase de declive, así como potenciar otros tipos de turismo que están en fase de introducción (como el cultural) o de crecimiento (como el rural y el de naturaleza).

Al hacer referencia al sector, se le estudia desde la perspectiva de las fuerzas competitivas que en él se conforman. A continuación, se va a utilizar la noción de rivalidad ampliada de Michael E. Porter. (1980), con sus 5 fuerzas competitivas,



Fuente: Michael E. Porter (1980)

para poder analizar el microentorno del Hotel Calas de Liencres.

Como se muestra en el esquema de arriba, la competencia en un sector no sólo está determinada por el grado de rivalidad entre los competidores en el sector, sino también por la posible entrada de nuevos competidores, la existencia de productos sustitutivos, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores. Todos estos factores contribuyen como fuerzas determinantes a configurar la estructura competitiva del sector.

Los competidores potenciales: en el sector turístico estos competidores se refieren a la amenaza de entrada de nuevos productos o nuevas empresas del sector, que sean más valoradas por los clientes y les quiten cuota de mercado a

las empresas ya existentes. En este caso, sería la amenaza de entrada de nuevos hoteles que pudieran perjudicar al Hotel Calas de Liencres, reduciendo su rentabilidad o bien, obligándolo a tener que recurrir a estrategias agresivas a corto plazo, como constantes promociones o reducción excesiva del precio de venta al público. La entrada de nuevos competidores depende de las barreras de entrada existentes en el mercado; éstas, son factores que dificultan o impiden el ingreso de nuevas empresas a la industria y las más destacadas son:

- Las economías de escala: suponen una ventaja en costes con respecto al resto por grandes volúmenes de producción; por lo tanto, es una barrera para aquellas empresas que quieran entrar en el mercado y no puedan acceder a ello. En el sector turístico, las empresas que alcanzan las economías de escala son las grandes cadenas, mediante integraciones verticales, o bien, compartiendo costes al compartir activos.
- La diferenciación: en el mercado actual que está completamente globalizado y donde la competencia es cada vez mayor, es muy importante diferenciarse de la competencia. Muchas empresas invierten mucho tiempo y dinero en conseguir que los consumidores les perciban como exclusivos o mejores que los demás. Por eso, para una nueva empresa entrar en un mercado donde las empresas competidoras tienen un buen posicionamiento, supone una barrera y un gasto económico importante para darse a conocer.
- Necesidad de inversión de capital: el sector turístico requiere una fuerte inversión de capital no sólo para las instalaciones, sino también para darse a conocer en el mercado, llegar a acuerdos con intermediarios, etc. Durante un periodo, hasta que se da un retorno a la inversión se suelen tener pérdidas y hay algunas empresas que no tienen un respaldo económico tan fuerte y acaban saliendo del mercado.
- Costes de cambio: se refiere a los costes que tiene que afrontar el cliente al cambiar de proveedor o empresa habitual. Cuanto más le esté ofreciendo la empresa a la que le contrata los servicios, más le costará a la competencia captar este nuevo cliente. Por eso, es muy importante que las empresas del sector turístico aporten, valor añadido al cliente que les haga diferentes de la competencia, por ejemplo: trato personalizado, ventajas por su fidelidad, descuentos directos, mejores condiciones, etc.
- Acceso a los canales de distribución: una barrera muy importante es la de tener acceso a los canales de distribución para comercializar el producto o

servicio nuevo en el mercado. Por un lado, los distribuidores no desean tener una gran cantidad de productos o servicios de la misma categoría. Y por otro lado, la competencia a veces pone dificultades como hacer contratos de exclusividad o de permanencia. En el subsector hotelero en concreto, hay ciertos intermediarios que no les interesa tener una gran cantidad de hoteles pequeños, sino trabajar con las grandes cadenas que normalmente les ofrecen mejores condiciones.

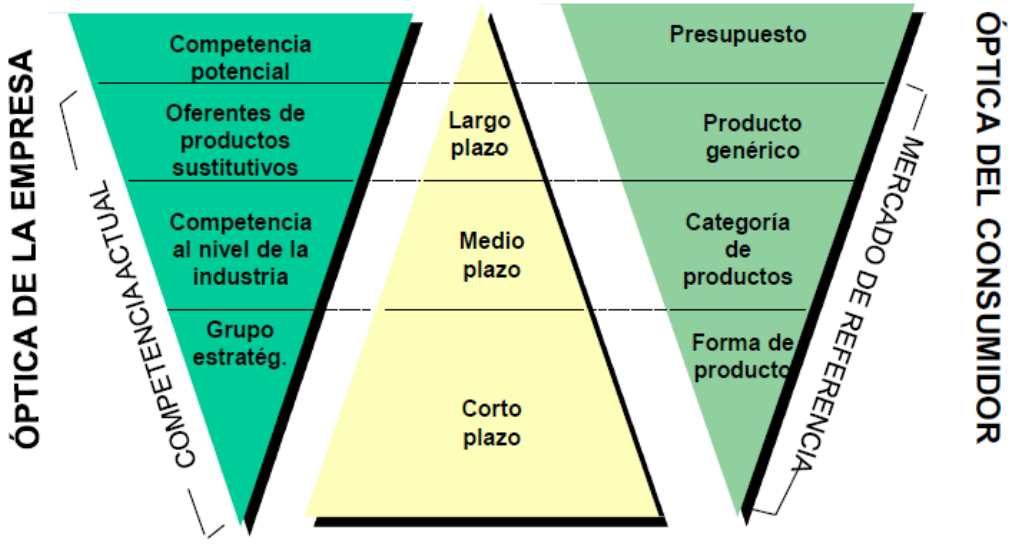
- Política gubernamental: hay una serie de leyes y normas que la Administración hace que se cumplan y, pueden limitar o incluso impedir la entrada de nuevas empresas en los mercados. En el sector turístico, no hay ninguna ley que impida crear un nuevo establecimiento hotelero, pero si otras que influyen directamente como: ley antitabaco dentro de locales (por lo que habría que habilitar algún espacio en el exterior para ese fin), respeto del medio ambiente, cumplir con determinadas normas de calidad turística, guardar una distancia mínima frente al mar, etc. Todo ello, al final se traduce en una mayor inversión y en ser meticulosos con el cumplimiento de todas las normas.

En el caso del Hotel Calas de Liencres, la amenaza de competidores potenciales serían todos los hoteles que se creasen en la misma localidad como competencia más directa, los que se estableciesen en los otros municipios costeros de Cantabria y/o los que lo hicieran en Santander, aunque ya el entorno es diferente al ofertado en este caso al tratarse de la capital. Como amenaza de competidores potenciales indirectos serían los otros establecimientos de alojamiento distintos a la modalidad de hotel, que contasen con una oferta complementaria, ya sean actividades de ocio, deportivas o de contacto con la naturaleza. En cuanto a las barreras con las que podrían encontrarse nuevos hoteles, que se han mencionado arriba, las que afectan principalmente al iniciar un establecimiento de este tipo son: la dificultad o imposibilidad de crear economías de escala inicialmente (a no ser que se trate de una cadena con amplia experiencia en el sector y recursos suficientes), la diferenciación y posicionamiento, ya que necesita mucho tiempo y dinero y la necesidad de inversión de capital inicial. El resto de factores tienen influencia, pero no son tan difíciles ni costosos de solventar.

La segunda fuerza competitiva es la **intensidad de la rivalidad competitiva** entre los competidores existentes. Es muy importante conocer el grado de rivalidad de las empresas que componen el sector, en este caso el turístico; para lo cual hay una serie de determinantes que aportan información:

- Según la estructura del mercado: se observará la capacidad de prestación de servicios de cada establecimiento competidor, el crecimiento del mercado, ya que el nivel de rivalidad varía en sentido inverso a éste y el grado de similitud versus diferenciación de cada uno de ellos.
- Según la estructura de costes: cuantos más costes de entrada y salida haya será mayor la rivalidad, las economías de escala refuerzan el nivel de competencia, así como las sinergias en producción, marketing y otras actividades al reducir costes. Se puede decir que las barreras de entrada y de salida son altas, pero no consiguen economías de escala debido a que se trata de minoristas que ofrecen productos perecederos como es el alojamiento.
- Según el número de competidores y grado de diferenciación entre los mismos. En este caso se puede decir que el número de competidores directos es muy reducido y la diferenciación entre ellos es muy baja, excepto el Hotel Calas de Liencres que destaca por la oferta complementaria y valor añadido que aporta al cliente, además de ofrecer un tipo de alojamiento más moderno y con un estilo peculiar que se sale del patrón que predomina en su entorno.
- Según el nivel de competencia desde la óptica del consumidor:
  - Competencia de forma de producto, la que agrupa todas las marcas dotadas de los mismos atributos y con niveles similares de ellos, por lo que serían todos los hoteles de Liencres de tres estrellas que ofreciesen una cercanía a la playa, actividades relacionadas con la naturaleza, de ocio o deportivas en un ambiente relajado. En este caso, no hay competencia ya que es el único en el municipio como establecimiento hotelero de tres estrellas, sólo hay otro pero con la categoría de dos estrellas.
  - Competencia de categoría de producto, con atributos similares pero diferente grado de presencia, serían los alojamientos en Liencres. En este caso, serían dos apartamentos y el otro hotel de dos estrellas pero no ofrecen actividades complementarias fuera del hotel, únicamente uno de ellos tiene un pequeño spa, pero ya es para otro tipo de segmento.
  - Competencia genérica, que resuelven la misma necesidad básica del consumidor. En este caso, serían las distintas modalidades de alojamientos en las cercanías de Liencres, por lo que los principales serían además de los de Liencres, los de Soto de la Marina, Mortera, Sancibrián, Igollo, Santander, Mompía y Maoño, en lo que se refiere al simple hecho de alojarse cerca de esa zona, sin tener en cuenta el resto de necesidades.
  - Competencia de presupuesto, que pugnan por el mismo presupuesto del consumidor. Todas aquellas actividades de ocio que compiten entre sí y

que tengan un precio que se adecua a lo que el consumidor desea o puede pagar.



Fuente: Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección, J.L. Munuera y A.I. Rodríguez.

En resumen, los competidores del Hotel Calas de Liencres, atendiendo a los factores expuestos, son los alojamientos que se encuentran en los municipios cercanos a éste, como son algunos apartamentos, bungalows, posadas, casas rurales y hoteles, que en su mayoría siguen un patrón bastante parecido en cuanto a instalaciones y a la falta de oferta complementaria transmitido expresamente, saliéndose un poco el hotel analizado de estas características.

La tercera fuerza de Porter es la **existencia de productos sustitutivos**, que son todos aquellos que pueden llevar a cabo la misma función o satisfacer la misma necesidad que el que se está ofertando. La amenaza de productos sustitutivos en el sector turístico es muy elevada y abarca desde otro destino, otro tipo de turismo u otro alojamiento diferente del que se está ofertando en este caso; en definitiva, la forma en la que los individuos quieren gastar ese tiempo y dinero dedicado al ocio del que disponen. En ocasiones la misma necesidad puede ser atendida de diferentes maneras lo que significa que no sólo se está compitiendo con las empresas del sector, sino también con todos los demás sectores que pueden satisfacer una necesidad.

Una de las claves para poder ser elegidos antes que a otro producto es crear una buena imagen en la mente del consumidor, es decir, mantener un buen

posicionamiento, tanto el destino como el establecimiento. Además, es necesario crear un valor añadido a todo lo que se hace y hacer sentir al público objetivo que se le ofrece una experiencia en conjunto y no una estancia más. Para ello, es muy importante una buena comunicación por parte de la empresa, un buen control de los medios y fomentar una comunicación ajena a la empresa (boca-oreja, publicity…) positiva y constante para no pasar desapercibidos y crear un interés inicial en las personas en conocer esa oferta para tener la oportunidad de fidelizarlos después.

La cuarta fuerza de Porter es el **poder negociador de los proveedores**. Los proveedores tienen más fuerza para negociar si:

- No hay materias primas sustitutivas.
- Hay unos altos costes de cambio de proveedor.
- Hay una bajo grado de concentración de los compradores y bajo pedido del comprador con respeto al total d venta del proveedor.
- Amenaza de integración hacia delante.

En este caso, el poder negociador de los proveedores es muy bajo, ya que el Hotel Calas de Liencres sólo contrata con proveedores la ropa de cama, mantas, colchas, toallas, trapos, paños, manteles y productos de limpieza. Son productos que pueden ser adquiridos con cualquier proveedor y no es posible la integración hacia delante y los costes de cambio de proveedor son bajos ya que se hacen los correspondientes pedidos mensualmente que se pagan en el momento de la entrega. El coste de cambio de proveedores sería básicamente de tiempo, para poder informarse que otras opciones tiene, qué precios le ofrecen, cómo trabajan, etc.

La quinta y última fuerza de Porter es el **poder negociador de los clientes**. Esta fuerza es muy importante y a tener en cuenta sobre todo porque el Hotel Calas de Liencres es una empresa de servicios, ligada directamente con la satisfacción de los clientes. Éstos son la razón de ser de la empresa y sin ellos no sería posible la actividad, pueden hacer que las empresas compitan entre ellas, reduzcan los precios, ofrezcan más y mejores servicios. Pero la intensidad del poder negociador depende de los siguientes factores:

- El volumen de compras con respecto al total de ventas de la empresa. Si en el Hotel Calas de Liencres viene un grupo que ocupa todas las habitaciones tendrán mucho poder para negociar tarifas especiales, oferta complementaria, etc. Sin embargo, si viene una pareja por primera vez al hotel y sólo va a

hospedarse una noche, lógicamente no tendrá capacidad para negociar que le reduzcan el precio o que le aporten más servicios por el mismo precio.

- Bajos costes de cambio. Hace referencia al coste que tiene que asumir un cliente habitual por cambiar de establecimiento hotelero o de destino de viaje en este caso. Cuanto menores sean los costes de cambio para el cliente, la empresa tendrá más riesgo de perderlo. Por eso, es necesario establecer relaciones estables y duraderas con los clientes, si bien en turismo los individuos tienden hacia la búsqueda de variedad en sus experiencias.
- El nivel de diferenciación de los productos/servicios. Si los clientes notan que los servicios ofrecidos por el Hotel Calas de Liencres son iguales a los de otros establecimientos de alojamiento, podrán irse fácilmente. Sin embargo, el servicio de calidad ofrecido además de la oferta complementaria hace más difícil que lo sustituyan por otro.
- La información que posee el cliente sobre el sector. Cuanta más información tenga el cliente sobre el sector turístico, ya sea de lo que se ofrece, nivel de precios, competencia, etc. mayor será su poder negociador. Hoy en día, con Internet, es muy fácil conseguir información, por lo que en este sentido tienen un alto poder negociador.

El microentorno de la empresa, además de las fuerzas definidas por Michael Porter, cuenta con otra influencia que son los denominados grupos de interés, que para el Hotel Calas de Liencres son:

- Las entidades de crédito, que afectan a la capacidad de inversión y endeudamiento de la propia empresa. En el contexto actual, se trata de un grupo de interés que ejerce en general una presión negativa sobre las empresas del sector.
- Los medio de comunicación, que pueden influir mucho tanto en la imagen de la empresa como en el del destino en sí, positiva o negativamente mediante el publicity.
- La administración pública, que influyen mediante las normas que afectan a las empresas turísticas.
- La sociedad, ya que la empresa debe desarrollar la responsabilidad corporativa para ser aceptada por la sociedad y que la vean con una imagen positiva y estén a favor de los proyectos a emprender por la misma.

3. Análisis interno

Este análisis interno que se va a realizar del Hotel Calas de Liencres va a consistir en identificar los recursos y capacidades de la empresa por un lado, y por el otro, la organización empresarial. Cuando ya se haya llevado a cabo este análisis se podrá identificar cuáles son las debilidades y las fortalezas de la empresa que se plantearán en el posterior análisis DAFO.

3.1 Recursos y capacidades

Para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos es necesario que gestione sus recursos y capacidades de la mejor manera para poder conseguir una ventaja competitiva en el mercado.

Los recursos pueden ser de naturaleza tangible o intangible. Dentro de los recursos tangibles del hotel Calas de Liencres se pueden distinguir:

- Los recursos materiales o capital físico, que son los bienes tangibles con los que cuenta la empresa para poder satisfacer las necesidades de sus clientes, como las instalaciones del hotel, su ubicación y espacio dedicado a tal fin.
- Los recursos financieros, son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para poder llevar a cabo la actividad. Algunos de ellos son dinero en efectivo (tesorería), créditos bancarios, capacidad de endeudamiento, posibilidad de dar crédito a clientes, etc. Como se trata de una PYME y además de reciente creación sus recursos financieros aún son limitados.
- Recursos humanos, se trata del personal de la empresa que en el sector turístico más que en cualquier otro sector es fundamental que esté cualificado y motivado para el buen manejo y funcionamiento de la empresa, con una influencia directa en la satisfacción de los clientes. Estos recursos, a diferencia de los demás al tratarse de personas, tienen capacidad de aportar a la empresa sus ideas, conocimientos, experiencia y todas las habilidades que poseen. El hotel Calas de Liencres seleccionan meticulosamente al personal, buscando personas con una buena formación, capacidad de trabajar en equipo, dinámicas y con una clara orientación al cliente.

Dentro de los recursos intangibles se encuentran:

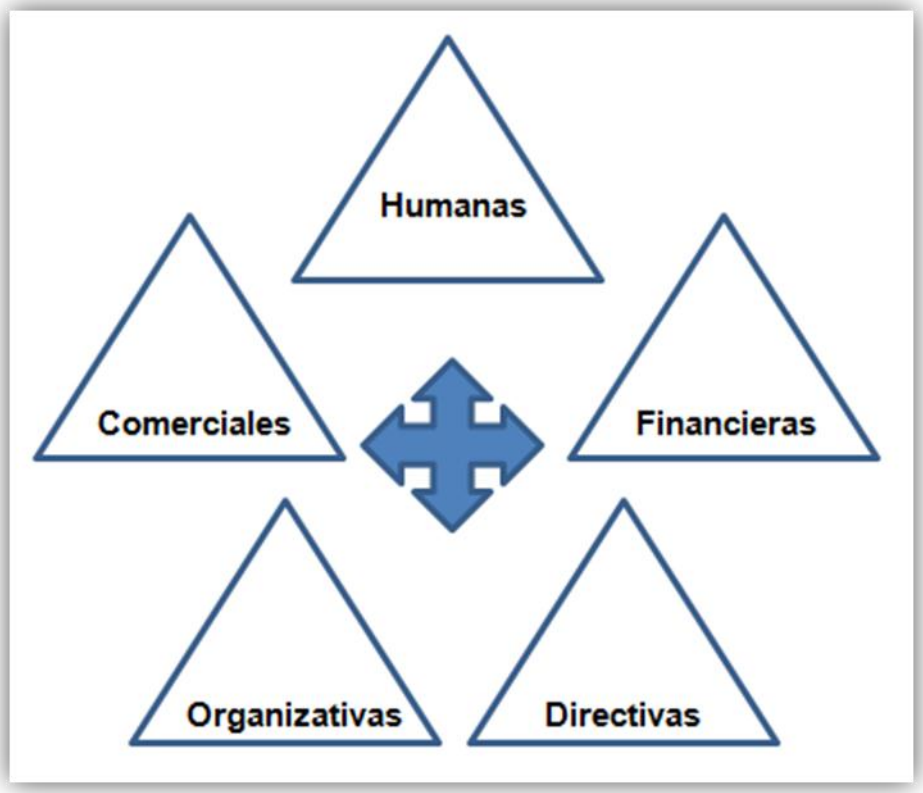
- Recursos tecnológicos, que son la posesión de patentes o inversión en I+D. En este caso no cuentan con este tipo de recursos por las características de la empresa.
- Recursos organizativos, es la manera en la que se llevan a cabo los procesos dentro de la empresa; es decir, los sistemas informáticos con los que gestionan la actividad y manuales de actuación y/o tareas para los empleados. La empresa analizada cuenta con estos recursos para poder garantizar el buen funcionamiento de todo el proceso de prestación del servicio. Tiene unos manuales de tareas y actuación para cada departamento y un software con el que gestiona las reservas, las incidencias, el CRM, etc.
- Recursos comerciales, es la capacidad que tiene la empresa para realizar contratos con sus proveedores, así como para darse a conocer y con una buena imagen en el mercado con respecto a los clientes. Esta tipología de recursos aún no están lo suficientemente explotados en el caso de nuestro hotel.

Los recursos en sí mismos no son proveedores de ventajas competitivas, sino que éstas dependen de cómo se utilizan y con qué habilidad se gestionan. Esta habilidad de combinar los recursos tangibles e intangibles representa las capacidades o competencias de la empresa. En el Hotel Calas de Liencres se pueden distinguir cinco tipos de capacidades:

- Humanas, son de carácter individual, haciendo referencia a los conocimientos y experiencia que poseen cada uno de los empleados del hotel y su capacidad para aplicarlos en sus funciones eficazmente, permitiendo a su vez que haya una conexión armónica entre los distintos departamentos.
- Comerciales, el Hotel Calas de Liencres tiene una buena imagen debido al servicio de calidad que ofrece y al boca-oreja positivo. Conoce bien su mercado y su relación con los clientes es de fidelidad a largo plazo, por lo que la reputación corporativa es positiva.
- Financieras, la empresa es eficaz en la gestión del capital, así como en costes ya que no tiene problemas de liquidez.
- Organizativas, cuenta con una buena gestión en los recursos humanos y procesos organizativos en general, por ejemplo turnos de los empleados, vacaciones, distribución de tareas, etc.

- Directivas, la persona encargada de esta empresa sabe coordinar y supervisar toda la actividad llevada a cabo en la misma; además de desempeñar distintos roles cuando es necesario.

Capacidades del Hotel Calas de Liencres

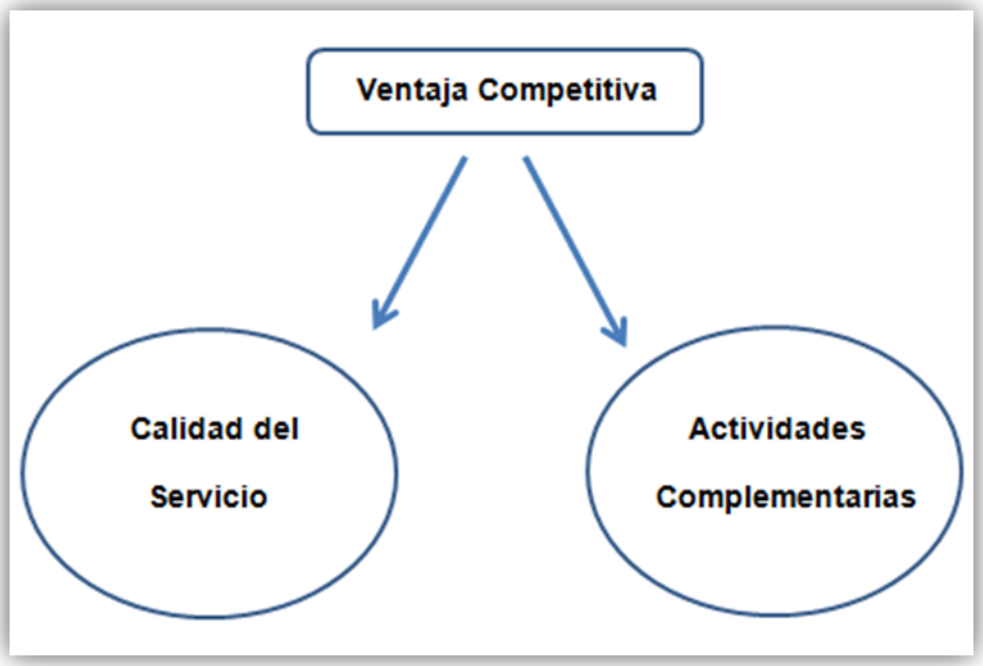


Fuente: Elaboración Propia

Como se ha mencionado anteriormente, la óptima combinación de los recursos y capacidades de la empresa favorece la obtención de ventajas competitivas. En nuestro caso, éstas se basan en los siguientes aspectos:

- La selección y formación rigorosa del personal del hotel Calas de Liencres, hace que tengan la capacidad de prestar un servicio adecuado y satisfactorio para el cliente, apreciando éste la calidad y atención personalizada no sólo durante su estancia, sino mientras dure la relación empresa-cliente. Se valora mucho que el trato al cliente sea impecable, de manera que éste pueda darse cuenta del valor añadido que supone alojarse en este hotel.
- La posibilidad que tiene el cliente de realizar actividades complementarias al alojamiento propuestas y gestionadas por el personal del hotel, hacen de la estancia en dicho establecimiento una diferencia con el resto de competidores de la zona que no cuentan con nada similar.

Estos dos aspectos, son los principales que han hecho posible crear una ventaja competitiva del Hotel Calas de Liencres como se ve en el gráfico a continuación:



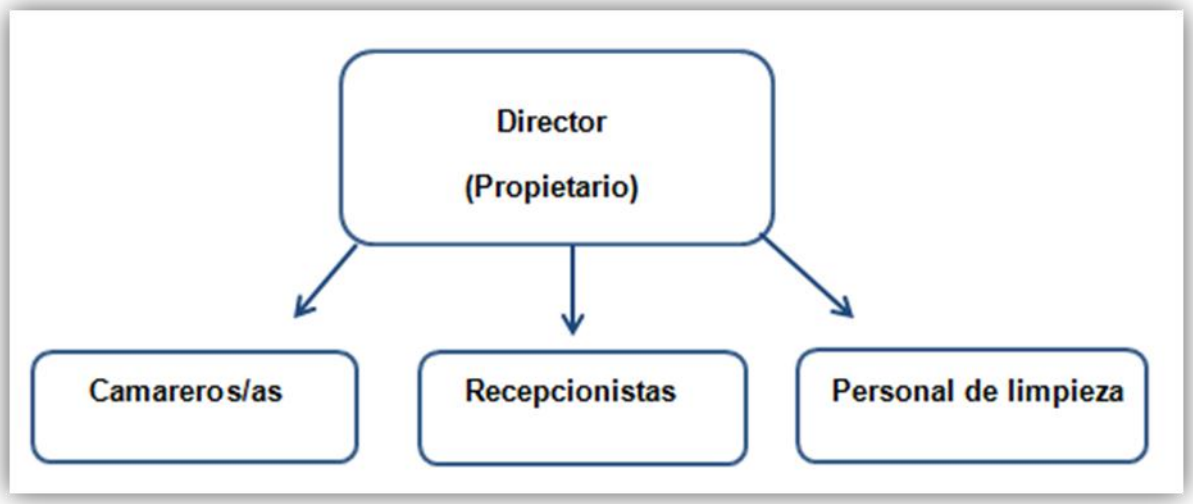
Fuente: Elaboración propia

3.2 Organización empresarial

La organización empresarial es uno de los primeros pasos y más importantes que se deben realizar al comenzar una actividad empresarial. En primer lugar, se deben definir los puestos de trabajo que hay que realizar, así como sus responsabilidades. A continuación, deben abordarse las relaciones que hay entre esos puestos de trabajo ya sea coordinación, supervisión, etc. La organización empresarial es una herramienta básica para que puedan llevarse a cabo con éxito los objetivos del establecimiento; por tanto, se puede decir que es la manera en la que los directivos distribuyen las distintas funciones entre las personas y las relaciones que hay entre ellos, para facilitar los procesos y ser lo más eficientes posibles.

En el Hotel Calas de Liencres, al tratarse de un establecimiento de reducido tamaño, cuentan con pocos departamentos y escaso personal en cada uno de ellos. La empresa cuenta con un director, que es el dueño del hotel, el personal de recepción, (una persona por turno y otra que cubre los días libres y vacaciones), el personal de cafetería, distribuidos de la misma manera que en recepción, así como el personal de limpieza.

Por tanto el organigrama se distribuye según se muestra en la figura de abajo:



Fuente: Elaboración propia

4. Análisis DAFO

Partiendo de los análisis interno y externo del Hotel Calas de Liencres, se desarrolla el análisis DAFO en el que se recogen las debilidades y fortalezas con las que cuenta la propia empresa y las oportunidades y amenazas provenientes del entorno externo de la misma.

Debilidades	Amenazas
Fortalezas	Oportunidades

Fuente: Elaboración propia

Las debilidades de este hotel son:

- Falta de experiencia, debido al reducido tiempo que lleva establecida en el mercado.

- Escaso aprovechamiento de los recursos comerciales.
- Reducido tamaño, que hace que tenga una cobertura de mercado, inversión y recursos inferior a otras empresas hoteleras de mayor tamaño.
- Elevados costes fijos y oferta perecedera y no acumulable.

Las amenazas son:

- La grave situación económica que se vive actualmente, lo que reduce la capacidad de gasto de los individuos (crisis mundial).
- La amenaza de entrada de nuevos competidores en el área de influencia del hotel.
- La existencia de opciones alternativas menos costosas en el mercado del ocio en general y del turístico en particular.
- La existencia de competidores más grandes y fuertes con mayores posibilidades de inversión y recursos, por ejemplo las cadenas hoteleras.

Las fortalezas son:

- El personal de la empresa altamente cualificado.
- Servicio de calidad y orientación a la máxima satisfacción del cliente.
- Oferta complementaria, que permite combinar diferentes tipos de turismo en una sola estancia si el cliente lo desea, por ejemplo descanso, naturaleza, deporte y cultura.
- Localización en un entorno tranquilo y agradable que permite al turista desconectar del estrés y de la rutina diaria.

Finalmente, las oportunidades son:

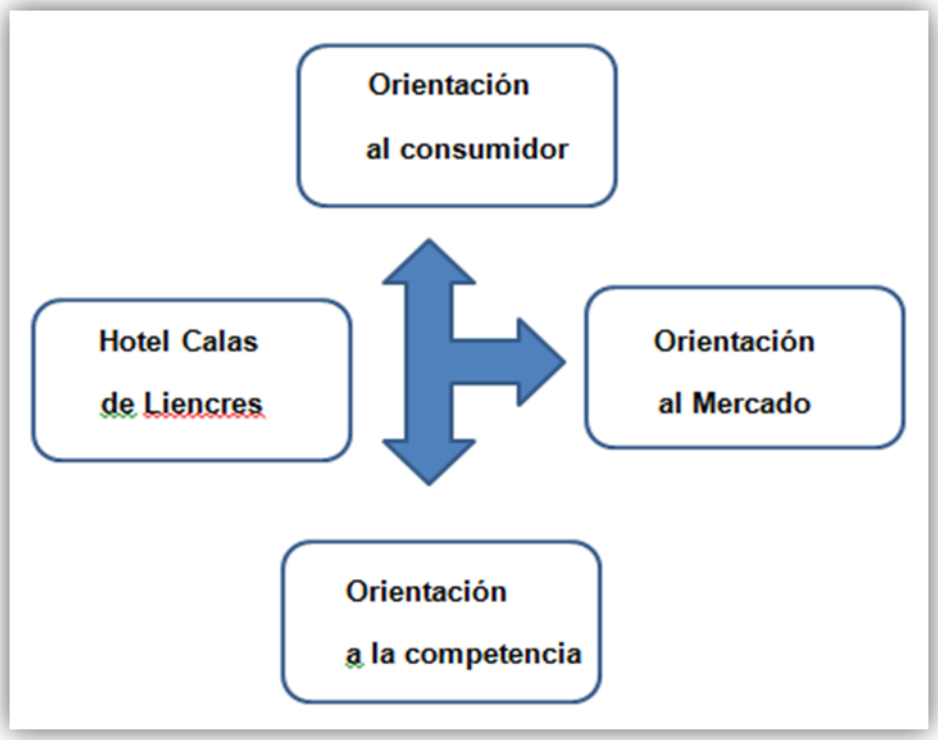
- España, es un destino turístico maduro, lo que supone importantes flujos de turistas.
- Crecimientos de ciertos países como economías emergentes con alto poder adquisitivo para viajar.
- Preferencia de algunos consumidores por realizar turismo en lugares poco masificados.
- Creciente interés de los turistas por realizar distintas actividades relacionadas con la naturaleza, el deporte y la cultura local.
- Poca competencia en el área de influencia del establecimiento.

5. Definición de estrategias y programas de marketing

Toda empresa tiene que establecer cuáles son sus objetivos y las estrategias de marketing que va a seguir para poder alcanzarlos. Por otro lado, debe saber a qué segmentos del mercado se quiere dirigir y el posicionamiento que quiere conseguir en los mismos.

5.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se plantean para un horizonte de entre tres y cinco años. Los objetivos deben ser claros, cuantificables y alcanzables, es decir, realistas. Para ello, tienen que tener en cuenta la competencia, el mercado y los consumidores, las capacidades y recursos de la empresa actualmente y en el futuro, así como deben ser coherentes con la misión, visión y cultura empresarial.



Fuente: Elaboración propia

El establecimiento de objetivos estratégicos tiene varias ventajas como son:

- Explicita los valores y el proyecto futuro de la empresa.
- Facilita la justificación de decisiones a costo plazo.
- Evita conflictos y facilita la coordinación organizativa.

- Agiliza la reacción de la empresa ante cambios.
- Hace que se tenga una gestión más rigurosa.
- Se detecta fácilmente si se están obteniendo los resultados deseados y las desviaciones.
- Motiva al personal al estar implicado y al ir consiguiendo cada propósito empresarial, encaminados al objetivo final.

Actualmente, nos encontramos ante un mayor grado de incertidumbre a nivel mundial, debido principalmente a la globalización de los mercados, a los cambiantes gustos de los consumidores, a la reducción del ciclo de vida de los productos y a los cambios en el macroentorno. Esto, hace que las empresas tiendan a reducir el periodo de tiempo de cumplimiento de estos objetivos estratégicos. Además, ya no les sirve estar capacitados para adaptarse a los continuos cambios del mercado, sino que tienen que poder anticiparse a ellos, previendo cuáles podrían ser y cómo pueden hacer que no les perjudique e incluso que les beneficie en su actividad. Por todo ello, es indispensable que todas las empresas cuenten con sus objetivos estratégicos para poder mantenerse en el mercado y posicionase en el lugar deseado.

Los objetivos estratégicos que se plantean para el Hotel Calas de Liencres son:

- Destacar en el mercado por su trato excepcional y de calidad al cliente, con un alto valor añadido percibido por los clientes, en los dos primeros años.
- Conseguir una amplia cartera de clientes fieles que actúen como prescriptores de su establecimiento en el exterior, entre tres y cinco años.
- Posicionar a la empresa por su oferta complementaria, personalizable para cada cliente, en los dos primeros años.
- Expandir su notoriedad de marca a nivel nacional y en los países próximos como Portugal y Francia a largo plazo.
- Obtener un retorno de las inversiones iniciales de al menos el 15% en los dos primeros años.
- Incrementar el beneficio y la cuota de mercado paulatinamente cada año.

5.2 Definición de estrategias de marketing

El Hotel Calas de Liencres, como cualquier empresa, necesita crear unas estrategias de marketing, aprovechando los recursos y capacidades de los que dispone y adecuándose al entorno cambiante, para conseguir una ventaja competitiva sostenible

en el tiempo frente a la competencia. Para crear las estrategias de marketing, es necesario fijarse en los siguientes factores:

- Público objetivo al que se dirige la empresa, para poder adecuarse lo más posible a los deseos o necesidades que poseen, así como el posicionamiento que pretende alcanzar en la mente de los consumidores.
- La competencia, para poder aprovechar "vacíos del mercado" o mejorar alguna idea que haya obtenido buenos resultados.
- La capacidad y recursos con los que cuenta la empresa, para crear unas estrategias realistas a sus posibilidades, así como el gasto que desea invertir en acciones de marketing.

Las estrategias de marketing no se destinan únicamente a captar y mantener clientes, sino que en ocasiones, van dirigidas a mantener también buenas relaciones con los clientes internos o empleados, así como con proveedores y otros grupos de interés para la organización.

En el Hotel Calas de Liencres, como se ha comentado anteriormente, se pretende crear una ventaja competitiva proveniente de la combinación de dos factores: el servicio de calidad y la oferta complementaria. Por tanto, la estrategia que va a llevar a cabo es la de la **diferenciación**. Esta diferenciación, se percibe por los siguientes elementos:

- Desde el punto de vista del producto-servicio ofrecido:

- Trato personalizado y servicio inmejorable al cliente, ofreciendo la posibilidad de que el cliente realice propuestas de mejora del servicio.
- Ambiente del establecimiento. Cuenta con una decoración moderna en su interior, así como con habitaciones temáticas, todo ello en un entorno próximo a la plena naturaleza.
- Actividades complementarias únicas en el entorno, ofrecidas, gestionadas y personalizables a cargo de la empresa, como son las rutas en bicicleta por la zona u excursiones organizadas.

- Desde el punto de vista de la empresa:

- La preocupación por la satisfacción del cliente.

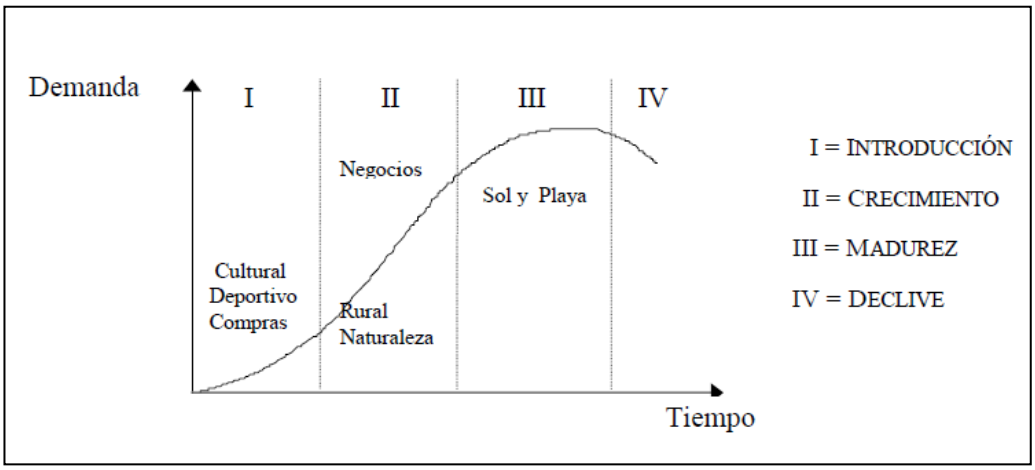
- Los valores, la identidad y la ética de la empresa.
- La preocupación por el medio ambiente, fomentando una forma de turismo sostenible dentro de su oferta.

- Desde el punto de vista del mercado:

- Tiene en cuenta un tipo de cliente con gustos y necesidades diferentes, que se podría definir como aquel que dentro de un turismo de naturaleza y deporte, no desea renunciar al confort y la modernidad durante su estancia.

El Hotel Calas de Liencres ha escogido la estrategia de diferenciación por los siguientes motivos:

- Existen muchos hoteles en Cantabria, pero la mayoría de ellos ofrecen exclusivamente el alojamiento, con o sin servicio de restauración, sin ofrecer actividades para que sus clientes puedan realizar durante su estancia.
- Los clientes tienen gustos diferentes y cambiantes en el tiempo, y según un estudio del INE, el turismo que está en fase de crecimiento es el rural, de naturaleza y de negocios (como se muestra en el gráfico de abajo), pero el de sol y playa está en fase de madurez. Esto significa que el Hotel Calas de Liencres vio una oportunidad de diferenciación, combinando la estancia en un hotel moderno ubicado en un entorno natural, con posibilidad de realizar turismo de naturaleza e incluso rural, además de poder disfrutar de sus maravillosas playas.



Fuente: Elaboración propia

Este tipo de diferenciación que ofrece el Hotel Calas de Liencres, se basa en los servicios prestados a los clientes y, como se ha mencionado anteriormente, los clientes tienen gustos y necesidades cambiantes. Por tanto, la empresa va a estar siempre en contacto con el mercado, mediante encuestas de satisfacción, de preferencias, propuestas de mejoras, etc. para poder ir cambiando en sintonía con el mercado, ya que de no ser así se quedaría obsoleto o fuera de las tendencias.

Para ello, va a tener que tener en cuenta todas las variables del marketing mix, que se analizarán con posterioridad.

5.3 Segmentación y posicionamiento

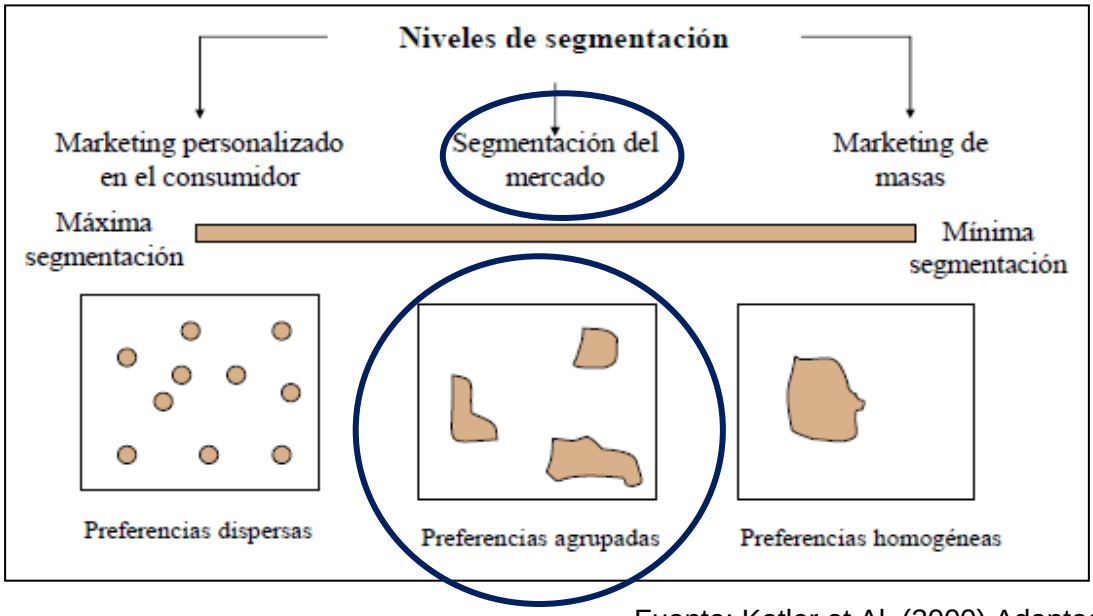
Como se ha mencionado anteriormente, el mercado de referencia lo forman un conjunto de consumidores, que comparten una necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerla mediante un intercambio. A la hora de una empresa establecer el público objetivo que le interesa, es muy poco frecuente que se dirija hacia todo el mercado de referencia, sino que trabajará en uno o varios productos-mercado. Sin embargo, cada producto-mercado pueden integrarlo clientes numerosos y con diversas necesidades; por ese motivo se realiza la segmentación. Ésta, es un proceso consistente en identificar aquellos grupos con necesidades homogéneas, para poder establecer una oferta comercial diferenciada, orientada hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento.

La segmentación del mercado tiene diferentes ventajas para el establecimiento como son:

- Facilita el ajuste de las ofertas comerciales a los requerimientos específicos de los segmentos identificados. Es decir, permite una mejor compresión de las necesidades y deseos de los consumidores y de sus respuestas ante determinadas ofertas comerciales existentes o potenciales.
- Ayuda a identificar oportunidades de negocio (“vacíos” de mercado).
- Contribuye a establecer prioridades y mejora la asignación de recursos.
- Facilita el análisis de la competencia. Al establecerse segmentos de mercado, pueden identificarse más fácilmente quiénes son los competidores más inmediatos, que serán aquellos que están actuando sobre los mismos segmentos a los que se dirige nuestra empresa.

- Posibilita la identificación de segmentos en crecimiento en mercados maduros.

Entre los niveles de segmentación y niveles de preferencias en el mercado que podemos encontrar están:



Fuente: Kotler et Al. (2000) Adaptado

En el Hotel Calas de Liencres se ha optado por una segmentación intermedia, como muestra la figura, que no realiza un marketing de masas, pero tampoco es totalmente personalizado para cada cliente.

Los criterios que se han utilizado para realizar esta segmentación son los siguientes:

- Características del consumidor, atendiendo concretamente a aspectos demográficos, socioeconómicos y estilo de vida.

    - Demográficas: el Hotel Calas de Liencres se dirige a adultos jóvenes, adultos de mediana edad y tercera edad, residentes en España, ya que el establecimiento por encontrarse en fase de introducción en el mercado, no cuenta con unos recursos y capacidades suficientes como para llegar al ámbito internacional.

    - Socioeconómicas: los clientes de este establecimiento van a ser adultos de clase media, media-alta y alta, coherente con la diferenciación del servicio. Se dirige a personas que no les importe pagar un poco más por un servicio de calidad, y por lo tanto, que no sean especialmente sensibles al precio.

- Beneficios buscados por el consumidor: los clientes del hotel, son personas que deseen tener una estancia tranquila y agradable, con un servicio de calidad, rodeados de un entorno natural que les permite realizar varios tipos de actividades al aire libre como el sol y playa, el deporte o las visitas culturales, entre otras.

Por otro lado, antes de decidir cuál eran los segmentos a los que se iba a dirigir la empresa, se ha realizado un análisis sobre si se consideraban lo suficientemente atractivos. Para llegar a esta conclusión, se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

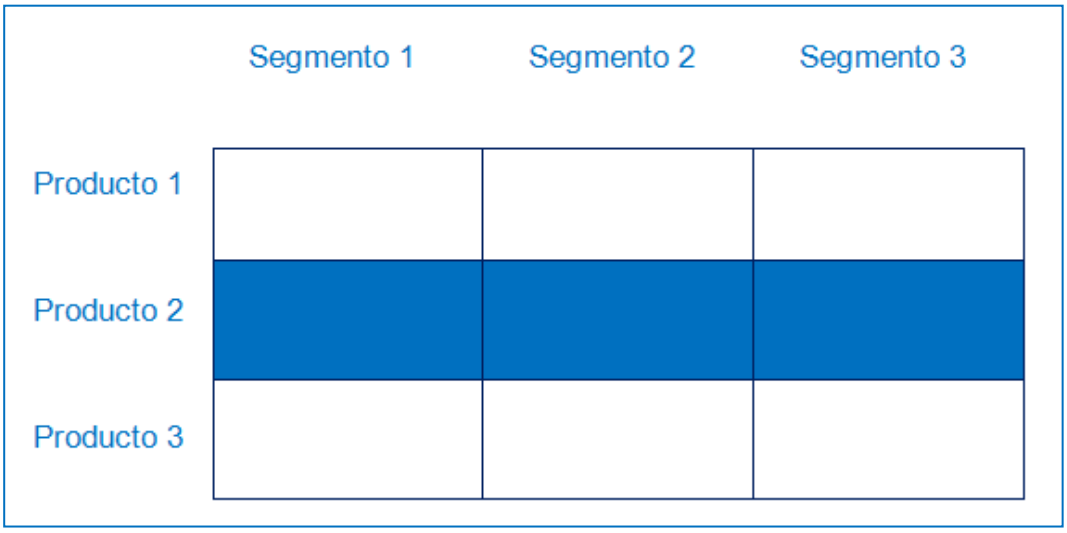
- Potencial de ventas y crecimiento: se analizan estos dos factores conjuntamente, ya que como se mostró en la pirámide de población española, nuestra sociedad está formada en su mayoría por adultos y según las previsiones del INE, seguirá creciendo en los próximos años. Por tanto, estos sectores a los que nos dirigimos resultan muy atractivos para esta empresa. Por otro lado, en este establecimiento se buscan clientes sobre todo con niveles de renta media o alta, y generalmente, es en la edad adulta cuando se alcanza esta situación económica.

- Identificación y accesibilidad: estos dos factores sirven principalmente a la empresa para saber cómo contactar con ellos o cómo llegar hasta a ellos; es decir, qué medios de comunicación y distribución son más apropiados a la hora de promocionar y vender los servicios del negocio.

- Respuesta diferenciada a las distintas acciones de marketing: cada segmento al que la empresa se va a dirigir tendrá diferentes respuestas frente a las acciones de marketing que realice la empresa; y entre segmentos tenderán a ser más homogéneas. Una correcta segmentación agrupa las situaciones de compra y consumo que efectúan los compradores.

- Recursos y capacidades de la empresa: el Hotel Calas de Liencres, al haber analizado los segmentos a los que se iba a dirigir y concluir que son atractivos, ha tenido en cuenta que con sus recursos y capacidades es capaz de cubrir dichos segmentos del mercado.

Una vez realizado todo este análisis sobre los segmentos, se ha escogido un mercado objetivo o conjunto de segmentos, que se adapta a los recursos, capacidades y objetivos que tiene el Hotel Calas de Liencres. La empresa puede escoger entre comercializar uno o varios productos a uno o varios segmentos.



Fuente: Elaboración propia

La opción que se ha elegido en el Hotel Calas de Liencres, como muestra la figura de arriba, es el modelo denominado “expansión de varios segmentos”. En este modelo, lo que hace la empresa es especializarse en un único producto-servicio, como es el alojamiento en el hotel con todos los servicios complementarios, pero lo realiza para distintos segmentos distintos; donde el segmento uno que muestra la figura son los adultos jóvenes, el dos los adultos de mediana edad y el tres los de tercera edad.

Cuando se combinan segmentos distintos para prestar un mismo servicio u ofrecer un producto, se debe asegurar de que uno o varios segmentos no incomodan al resto. En este caso, esto no sucede, ya que no tienen necesariamente por qué compartir actividades ni espacios si no lo desean con otros clientes, ya que la mayoría de servicios complementarios se realizan fuera de las instalaciones y se pueden realizar con las personas que se deseen.

Una vez que ya se han escogido los segmentos a los que se va a dirigir la empresa, es necesario saber qué imagen se quiere que tenga cada uno de estos en su mente, de nuestra empresa y qué hacer para lograrlo; a esto se le llama posicionamiento. Esto, sirve además de para crear notoriedad de marca, para que los clientes sepan identificar la ventaja competitiva que se ofrece frente a las de la competencia. La imagen que se pretende dar de la empresa tiene que ser clara y mostrar sólo el

beneficio más destacado que se ofrece. Si se quieren resaltar muchos atributos positivos, se puede crear en el cliente que tenga una idea vaga del producto, confusión, o incredulidad, conocidos como infraposicionamiento, posicionamiento confuso y posicionamiento dudoso, respectivamente.

El posicionamiento, facilitará al Hotel Calas de Liencres conocer cuáles son las necesidades específicas que tienen los clientes y/o cuál es el principal beneficio buscado por éstos y, de esta manera, podrá saber qué debe destacar para poder diferenciarse de la competencia a los ojos de los clientes. Sin embargo, hay algunas consideraciones que se tienen que tener en cuenta como:

- Existen múltiples fuentes de beneficios buscados de los productos.
- No es habitual que las empresas disfruten de ventajas competitivas en todos los beneficios buscados por el consumidor.
- Las habilidades de las empresas difieren a la hora de ofrecer cada uno de ellos.
- Cada segmento, o incluso consumidores dentro del mismo segmento, pueden buscar beneficios distintos.

El posicionamiento se puede dividir en dos grandes grupos, el centrado en el cliente y el centrado en la competencia. Al analizar este punto, se ha considerado que la mejor opción es tener en cuenta los dos factores, para realizar un análisis más completo.

El posicionamiento centrado en el cliente, tiene en cuenta cuál es la valoración de éste, dentro de los segmentos a los que la empresa se dirige, en cuanto a varios servicios que se ofrecen en el subsector, para poder adecuar su oferta y promoción a destacar aquéllos mejor valorados por éstos. Para ello, se ha realizado un pequeño estudio de mercado en el que se ha preguntado a veinte personas adultas, escogidas aleatoriamente, sobre la valoración que dan según importancia, del uno al diez, a distintos servicios y las medias obtenidas son las siguientes:

- Alojamiento: 7
- Servicio de calidad: 9
- Actividades complementarias (naturaleza, deporte o cultural): 9
- Piscina en el hotel: 6

- Situación del Hotel: 7
- Restauración en el hotel: 7

El posicionamiento centrado en la competencia, trata de destacar cuáles son las ventajas con las que cuenta el Hotel Calas de Liencres con respecto a sus competidores. Un a vez analizadas las empresas de la competencia más cercana, se ha detectado que los establecimientos de alojamiento de la zona, son más tradicionales, prestando exclusivamente el servicio del alojamiento sin ningún elemento diferenciador.

En conclusión de este apartado, el Hotel Calas de Liencres está diferenciado de los competidores directos en la calidad del servicio prestado y en las actividades complementarias. En el estudio de mercado realizado, se ha observado que estos dos atributos son altamente valorados por los segmentos a los que la empresa se va a dirigir; por lo tanto, este es el posicionamiento que debe crear en la mente del consumidor para conseguir el éxito.

6. Plan de acción (Marketing operativo)

Para poder alcanzar todos los objetivos estratégicos que se ha propuesto la empresa, es necesario un plan de acción, que se concretará en la eficiente utilización de las diferentes herramientas o variables del marketing mix.

En 1960, McCarthy definió que el marketing mix estaba compuesto por cuatro variables, denominadas las cuatro P´s: “product, price, place y promotion” (producto, precio, distribución y comunicación). Sin embargo, con el trascurso de los años, sobre todo en el sector servicios, ha ido creciendo la importancia que tiene la satisfacción del cliente para las empresas, variable que no aparecía en el marketing mix de las cuatro P´s. Por eso, multitud de autores han creado una nueva forma de ver este concepto y han creado las llamadas cuatro C´s, de las cuales no hay un consenso. Algunos, como Rafael Muñiz dicen que son: cliente, características, comunicación y comercialización; mientras que otros dicen que son: cliente, comodidad, comunicación y costo. Lo que sí ha dado lugar a consenso, es la idea de que hay que tener en cuenta una variable más, que son los clientes, o “people”, como lo denominó Judd en 1987, como muestra la tabla de abajo.

4 Ps McCarthy (1960)	5 Ps Judd (1987)	6 Ps Kotler (1984)	7 Ps Booms y Bitner (1981)	15 Ps Baumgartner (1991)
Product	Product	Product	Product	Product
Price	Price	Price	Price	Price
Promotion	Promotion	Promotion	Promotion	Promotion
Place	Place	Place	Place	Place
	People	Political power	Process	People
		Public opinion	Participants	Politics
			Physical evidence	Public relations
				Etc…

Fuente: Marketing Relacional, ESIC Editorial, Madrid.

En el Hotel Calas de Liencres, se va a proceder a elaborar las distintas acciones del marketing mix, teniendo en cuenta además esta última variable, los clientes, ya que para la empresa lo principal es la satisfacción del cliente final. La manera en que el hotel gestione estas variables, serán muy importantes para poder conseguir el éxito deseado y el cumplimiento de sus metas.

6.1 Plan de producto

Para comenzar con el plan, en primer lugar se van a definir las instalaciones del hotel y las características para proceder al análisis.

El Hotel Calas de Liencres está formado por un único edificio, con disposición horizontal, con una escasa altura, pues cuenta con dos niveles: la planta baja, el primer piso y el segundo. Los colores que utiliza en su fachada son una combinación de marrón oscuro, negro y blanco. Se ha elegido este diseño, tanto en altura como las tonalidades para no desentonar en el ambiente que le rodea, y por tanto aplicar una técnica de desarrollo sostenible; ya que por la zona las casas antiguas, son de escasa altura y de tonos oscuros, utilizando piedra y madera en muchos casos. Las zonas comunes son: una moderna la cafetería, donde se sirven desayunos y comidas ligeras

a cualquier hora (tipo lunch), un pequeño salón para relajarse en el hall del hotel y una terraza chill out donde tomar algo al aire libre, con vistas al Mar Cantábrico.

En cuanto a los servicios que ofrece el hotel están: el acceso a Internet en todas las zonas comunes, así como en las habitaciones, una pequeña zona de aparcamiento, el servicio de recepción las 24 horas disponible, room service, bicicletas y cunas para bebés.

El hotel cuenta con 45 habitaciones, 35 de ellas son dobles, ocho doble estándar superior y dos suites. Todas son exteriores (doce de ellas con balcón), teléfono, calefacción, tv de plasma, TDT y las dos suites con jacuzzi. La principal peculiaridad es que son temáticas (excepto las suites); es decir, que cada una de ellas, está decorada siguiendo un tema diferente, por ejemplo: Nueva York, Egipto, Metrópolis… y los clientes pueden escoger en cuál se quieren hospedar (bajo disponibilidad).

Según el modelo molecular, el beneficio básico que obtienen los clientes del Hotel Calas de Liencres es el alojamiento, por lo que se trata de un servicio y no un producto. Los periféricos o adicionales, podemos dividirlos en dos:

- Con los que cuenta el hotel actualmente: limpieza, servicio de cafetería, descanso en zonas comunes, alquiler de bicicletas, room service, Internet y zona de aparcamiento.

- Los propuestos para su mejora en el plan de marketing realizado: actividades de ocio y deporte, como rutas propuestas y guiadas tanto a pie como en bicicleta, visitas guiadas por la región, tomar clases de surf (individual o en grupo), entre otros.

El Hotel Calas de Liencres, está formado por una serie de atributos que son los que consiguen satisfacer las necesidades de sus clientes (se muestra un gráfico abajo). Si se analizan desde las dimensiones del producto turístico encontramos:

- El beneficio básico: es el servicio fundamental buscado por el consumidor, que en el caso del hotel, es el alojamiento.

- El producto genérico: son las características técnicas básicas que permiten la prestación del servicio del alojamiento, como son las instalaciones del hotel y la distribución de las distintas habitaciones.

- El producto/servicio esperado: son los atributos no diferenciales del hotel, que si éste no contase con ellos, crearía insatisfacción en sus clientes. Ejemplo de ello son la limpieza de las instalaciones, un servicio de atención al cliente las 24 horas, televisión en las habitaciones, etc.

- El producto aumentado: son los atributos diferenciadores con los que cuenta el hotel, que son determinantes en la elección del cliente. Por ejemplo: decoración moderna interna del hotel dentro de un entorno rural, habitaciones temáticas, posibilidad de realizar actividades de ocio y deporte, etc.

- El producto potencial: son los atributos a incorporar al producto turístico en el futuro. Estos podrían ser: sala de juego y entretenimiento en el interior, por si los clientes se encontrasen con días lluviosos durante su estancia, (lo cual es probable en Cantabria), animación por las noches dentro del hotel como conciertos, espectáculos de humor, etc., excursiones organizadas a zonas próximas como lagos de Covadonga, Fuente Dé, etc.

  Además, todo lo que se ha mencionado de las actividades ahora el hotel no cuenta con ello. Esto es parte de las mejoras que se están proponiendo en

el plan de marketing. El hecho de tener solamente las bicicletas no llama tanto la atención, como poder tener realizadas rutas por Cantabria y una persona del hotel que les llevase de guía para realizar este deporte mientras disfrutan del paisaje y de la naturaleza de Cantabria. También, se harían rutas a pie, con un guía, con un guía con el mismo objetivo. Éstas, pueden ser o bien con grupos organizados dentro del hotel, o individualmente, si sólo lo quieren una pareja, y saldrían todos los días.

Otra propuesta, es realizar convenios con empresas de turismo activo, para que pudieran realizar otras actividades durante su estancia como: clases de surf, montar a caballo, montar en canoa por la ría de Mogro, parapente, paddle y jugar al golf. Todas estas actividades, serían a un precio inferior del habitual, por el hecho de ser clientes del hotel y se podría hacer también a modo individual u organizando grupos. Además, contarían con una pequeña van para desplazar a los clientes a estas actividades, tanto a la ida como a la vuelta.

Otro servicio propuesto es la recogida de los clientes en el aeropuerto para los que lleguen en avión y llevarles hasta el mismo cuando se fueran, gratuitamente.

Todas estas propuestas, junto con la nueva imagen que se le debe dar al hotel resaltando la naturaleza y las actividades y la política de calidad que se explicará más adelante, conformarían el plan de producto.

A continuación, se van a analizar los atributos del producto que posee el Hotel Calas de Liencres, tanto tangibles como intangibles, con el objetivo de evaluarlos tanto desde el punto de vista interno, como desde el de la competencia y poder así posicionarlo en el mercado de la mejor manera posible. Estos atributos son:

- Producto central o núcleo del producto: se ha mencionado que el beneficio principal que busca el cliente es el alojamiento. Pues bien, el producto central es todo aquello que hace posible ofrecer este servicio, desde las instalaciones, hasta servicios complementarios relacionados con el mismo, como la televisión en las habitaciones, el desayuno en la cafetería, etc.

- El servicio prestado: es uno de los elementos diferenciadores del Hotel Calas de Liencres, que le permite ofrecer al cliente un valor añadido con respecto a la competencia. Se cuida mucho el trato al cliente, la personalización del servicio

prestado e intentar crear a cada persona una experiencia agradable en un ambiente cómodo y de confianza. Se lleva a cabo lo que se denomina marketing relacional, tratando a cada cliente como si formaran parte de la empresa, ya que se intenta crear relaciones a largo plazo, que es una de las cosas que más valoran los clientes del hotel.

- El diseño del establecimiento: como se mencionó anteriormente, se ha tratado de seguir el estilo de construcciones de la zona en el exterior. Sin embargo, en su interior se ha optado por un diseño moderno, con espacios amplios y formas horizontales, además de colores vivos y decoraciones distintas y originales en cada habitación. Esto, hace romper con la rutina de otros hoteles, donde todas las habitaciones son iguales y los espacios comunes se caracterizan en la mayoría de los casos por ser sobrios y no salirse de un estándar, que puede gustar a todos los públicos. Sin embargo, este hotel ha apostado por ser diferente en este aspecto y llegar a un público más creativo o menos tradicional.

- La calidad: es la suma de los tres atributos anteriores, cumpliendo unos estándares en cuanto a servicio e instalaciones que permiten obtener una buena calidad con respecto a los competidores. Este establecimiento ha elegido diferenciarse en este aspecto también, ya que uno de sus principios es que es necesario que todo aquello ofertado al cliente sea de calidad para conseguir su satisfacción.

- El precio: debe ser acorde con el producto/servicio ofrecido por la empresa y también es un indicador de calidad cuando no se conoce previamente. Es importante establecer una adecuada política de precios, ya que juega un papel crucial en la elección por parte del consumidor y puede hacer que acepte o rechace el establecimiento. En este caso, no deben ser ni excesivamente altos, ya que no se ofrece un producto de lujo, ni excesivamente bajos, ya que no sigue una guerra de precios, ni se tarta de una compañía de low cost.

- La imagen del producto y la empresa en general: se trata del posicionamiento que la empresa ha creado en los clientes a nivel servicio y a nivel empresa. El Hotel Calas de Liencres, se encuentra en fase de introducción, sin embargo, crea una buena imagen por su servicio prestado de calidad y por su buena gestión de quejas y reclamaciones. Esto, crea un boca-oreja positivo, lo cuál es una forma rápida de expansión de la buena imagen de marca.

El Hotel Calas de Liencres, crea una buena imagen en el exterior, por el boca-oreja de los clientes que ya han estado hospedados en el mismo, debido al servicio principalmente. Por ello, es necesario realizar este análisis, para darnos cuenta de que lo que debe enfatizar el hotel de su producto es el servicio de calidad y no tanto las instalaciones. Con ello, gestiona las expectativas del cliente para conseguir su satisfacción posterior; crea unas expectativas en base a la calidad del servicio que es lo mejor que ofrece la empresa y consigue cumplirlas, añadiendo otros atributos que harán que la satisfacción del cliente aumente. Es vital que la empresa preste especial atención, por tanto, a la continua formación y actualización de los empleados, así como la comunicación externa para conseguir alcanzar estos estándares.

Hotel Calas de Liencres, por su reciente incorporación al mercado, se encuentra en la fase inicial de su actividad, por lo que resulta muy importante crear **notoriedad de marca.**

El Hotel Calas de Liencres se comercializa actualmente, con este nombre y sin resaltar ninguno de los atributos diferenciadores con los que cuenta la empresa, ni con los propuestos en este plan de marketing, indicando únicamente que está cercano al recurso natural Calas de Liencres. Por tanto, es necesario añadir algunas mejoras. Esta marca como tal, constituye junto con los rótulos del establecimiento, los signos distintivos de la empresa, cuya regulación viene establecida por la Ley 32/1988 de 10 de Noviembre, de Marcas.

En este plan de marketing, se propone como mejora incluir, en su denominación de marca una imagen de Liencres a modo de logotipo junto con un eslogan, donde se refleje lo que el hotel quiere trasmitir, la idea principal de un hotel confortable en un entorno natural. De esta manera, los clientes al ver la imagen junto con el eslogan construirán una asociación de marca positiva, creándose paulatinamente una imagen de marca favorable en la mente de los consumidores. La imagen que aparece a continuación.

De esta manera se está transmitiendo un entorno natural y de relax, donde se pueden realizar diversas actividades, sin renunciar a la comodidad que supone hospedarse en un hotel completamente equipado. Esta es la idea que se quiere crear, junto con la de un servicio de calidad, que se trasmite más en el boca-oreja.

El nombre comercial de Hotel Calas de Liencres, ha sido registrado y patentado en la Oficina Española de Patentes y Marcas, lo cual le da el derecho exclusivo al hotel de la explotación de dicha marca, que como sabemos es un bien inmaterial con valor económico y objeto de negocio. Esto hace que sea posible diferenciarlo de otros establecimientos y darlo a conocer entre el público objetivo.

Relacionándolo con la marca, es necesario hablar de la **personalidad de la empresa**. El Hotel Calas de Liencres, es un establecimiento que se destina a adultos, pero principalmente que viajen solos, en pareja o en grupos de amigos y no en familia con hijos. Una muestra de ello, es la distribución del alojamiento, en el que todas las habitaciones son dobles o individuales. El Hotel apuesta por un ambiente cómodo, de tranquilidad y relax y posibilidad de realizar algunas actividades propuestas. Todo dentro de un confort en las instalaciones, un buen servicio contrato familiar y la cercanía de los más bonitos entornos naturales. Uno de los elementos que se valoran mucho en el hotel, es la naturaleza, el turismo sostenible y preservación del medio ambiente.

Política de calidad

Como lo más importante para la empresa es ofrecer un **servicio excepcional al cliente**, es muy importante que éste se sienta bien desde el momento de su llegada, que es el primer momento de la verdad. Para ello, en este plan se propone establecer un procedimiento para garantizar que se cumple un estándar de calidad. Es importante

gestionar las expectativas que se crea al cliente, así como el servicio que se le da y el que éste percibe, para conseguir su total satisfacción. Por eso, la empresa ha creado unos estándares de calidad tanto técnica como funcional, para cada uno de los momentos de la verdad, que es el siguiente:

El primer momento de la verdad es cuando el cliente hace la reserva. Si la hace por teléfono, al tener contacto directo con el personal, es una oportunidad para comenzar con el buen servicio. Desde el punto de vista técnico:

- Se le dan buenos días, tardes o noches, tratándole de usted.
- Se le pregunta la hora aproximada de su llegada, la habitación temática que desea, así como si su viaje está relacionado con algún evento especial como cumpleaños, aniversario, etc. Se encargarán de que la habitación esté lista para la hora de la llegada de los clientes y dependiendo de cuál sea el motivo de su viaje se les dejará un detalle en la habitación, acorde con el tipo de cliente; por ejemplo, si es un aniversario de bodas una botella de champan y unas flores.
- Si hay clientes esperando en la recepción, se le hará esperar un minuto, pidiéndole un teléfono al cliente que llamó y llamándole posteriormente, así como se hará saber al que está esperando que se le ha visto y será atendido en breve. Al volver a llamar al cliente inicial, se le pide disculpas por no haberle podido atender.

Desde el punto de vista funcional:

- Serán amables, simpáticos, serviciales y empáticos.
- Se dejará hablar al cliente sobre detalles que quiera proporcionar.
- Se le hará sentir cómodo y se le hará saber que se está su disposición.

El segundo momento de la verdad es la llegada de los clientes. Desde el punto de vista técnico:

- Se le da la bienvenida al hotel, se le pregunta cómo le fue el viaje y se le ofrece la posibilidad de asesoramiento.
- Se comprueba la reserva junto con el documento de identidad del cliente, se le da la hoja de check-in, comprobando duración de la estancia, el tipo de habitación y el precio y se firma como conforme.

- Se le dan las llaves y se le indica donde se sitúa la habitación.
- Y por último, se les tiene preparado un desayuno o lunch frío (dependiendo de la hora de llegada), con la posibilidad de que coman en la cafetería o llevárselo a la habitación con el room service, gratuitamente.
- Si hay clientes esperando, el check in no puede durar más de 5 minutos por persona. Si llaman por teléfono, se contesta y se coge el recado para llamar después de atender a los que están en la recepción.

Desde el punto de vista funcional:

- Se le sonríe al cliente en actitud cordial, se habla en tono suave y se es servicial ante dudas o preguntas.
- Se tiene una actitud empática y flexible ante las distintas situaciones en las que se encuentre el cliente.

Otro momento de la verdad es cuando el cliente solicita información, ya sea por teléfono o en persona. El personal ha de ser efectivo resolviendo cualquier duda, pregunta o inconveniente, de la manera más rápida y satisfactoria para el cliente. Si no se puede resolver en el momento, se le dirá amablemente al cliente que se va a resolver lo antes posible y que se le avisará cuando así sea.

El último momento de la verdad es el check out. Desde el punto de vista técnico:

- Se le entregará al cliente una encuesta de calidad y se le preguntará si le ha gustado la estancia. En caso negativo, se tomará nota de los inconvenientes ocasionados y se le dará una respuesta en un tiempo máximo de 24 horas.
- Se le entregará la factura, se le cobrará y se le solicitarán las llaves.
- Como deben abandonar la habitación a las 12 del mediodía, si no van a irse hasta más tarde, se les facilitará un cuarto donde dejar el equipaje hasta su partida.
- Se despedirá de los clientes diciéndoles que espera verles pronto de nuevo por el establecimiento.

Desde el punto de vista funcional:

- Serán muy amables y cordiales con los clientes.

- Se fomentará que expliquen si ha habido alguna cosa que no les ha gustado y se les hará ver que sus propuestas de mejora se tienen en cuenta.

6.2 Plan de precio

El precio es el conjunto de esfuerzos y sacrificios que un consumidor debe realizar como contrapartida de la obtención de un determinado producto, asumiendo un riesgo. El precio es un factor muy difícil de fijar, pero a su vez una variable fundamental como estrategia comercial y directamente ligada al éxito o fracaso de la empresa. Un objetivo en el marketing es buscar la relación entre la demanda y las variables explicativas de la misma. Distinguimos las que están fuera de control de la misma: variables autónomas como socioculturales, económicas, políticas, etc. y variables competidoras, que están bajo el control de la competencia; así como variables bajo control de la empresa como: variables no comerciales como aspectos productivos y/o financieros, así como aspectos comerciales, como fuerza de ventas, publicidad, etc. La importancia de la fijación del precio para el Hotel Calas de Liencres en relación a otras políticas comerciales son las siguientes:

- Es una variable de dimensión táctica, que permite decisiones rápidas y muy visibles.
- Genera directamente e influye sobre los beneficios y la rentabilidad.
- Contribuye al posicionamiento, ya que es un indicador de calidad para el consumidor y le permite comparar.
- La empresa debe fijar el precio adaptándose a las circunstancias del entrono y los mercados.
- Es una importante variable competitiva.

El hotel Calas de Liencres, a la hora de fijar sus precios, ha de ser coherente con el posicionamiento que quiere transmitir en el mercado. Al basar su estrategia en la diferenciación, el hotel no puede tener unos precios muy reducidos, ya que los clientes podrían percibir que se trata de un servicio de baja calidad, o bien, que la empresa tiene problemas de permanencia en el mercado. Por otro lado, tampoco puede tener unos precios excesivamente elevados, ya que no se trata de un producto de lujo, ni la empresa se quiere dirigir sólo a las clases más altas.

Los factores básicos internos y externos que el Hotel Calas de Liencres tiene en cuenta para la fijación de sus precios son: la demanda, los costes y la competencia. El límite superior lo fija la demanda, ya que no se pueden ofrecer los servicios del hotel por encima del precio que su demanda está dispuesto a pagar. El límite intermedio, lo marca la competencia, pudiendo el hotel ofrecer sus servicios al mismo nivel que la competencia, por encima o por debajo. Como el Hotel Calas de Liencres cuenta con elementos diferenciadores con respecto a la competencia en los que muestra su calidad, puede permitirse tener unos precios superiores a los de los establecimientos de su entorno próximo. Además, lo hace de forma anticipada; es decir, no espera a que sus competidores modifiquen los precios, sino que se adelanta a las decisiones y reacciones de la competencia. El límite inferior lo marcan los costes totales que la empresa debe asumir para la prestación total del servicio, ya que no se comercializa por debajo de los costes. Además, esta empresa tiene ánimo de lucro; es decir, que en su actividad quiere ganar un beneficio que proviene de sumarle un margen al total de costes. Los costes a los que la empresa tiene que hacer frente son dos:

- Costes fijos. Son los gastos a los que el Hotel Calas de Liencres debe hacer frente todos los meses independientemente de su demanda: gastos del establecimiento (luz, agua…), salarios de los empleados, seguros, impuestos, mantenimiento y reparaciones, proveedores, gestoría, tributos y amortización.

- Costes variables. Son los gastos que el hotel tiene en mayor o menor medida, dependiendo del uso que haga de ciertas actividades, como por ejemplo, publicidad y comunicación.

Antes de analizar las estrategias de precios a realizar por el Hotel Calas de Liencres, se van a detallar todos los precios que están establecidos actualmente. El hotel distingue tres temporadas:

- Temporada baja: que es cuando menos ocupación tienen y por tanto los precios son más bajos. Va desde el 16 de octubre hasta el 31 de diciembre y desde el 03 de enero al 31 de mayo.

- Temporada media: establecida desde el 01 de junio al 30 de junio y desde el 15 de septiembre al 15 de octubre y los puentes nacionales: del 30 de abril al 02 de mayo, del 02 de octubre al 08 de octubre, del 28 de octubre al 01 de noviembre, del 02 de diciembre al 11 de diciembre, del 24 de diciembre al 26 de diciembre y del 31 de diciembre al 02 de enero.

- Temporada alta: época en la que más afluencia hay de turistas y por tanto, los precios son más elevados. Va desde el 01 de julio al 15 de septiembre y Semana Santa.

Distinguiendo estas temporadas los precios, que son más elevados que la competencia más directa, son los siguientes:

	Temporada baja	Temporada media	Temporada alta
Habitación individual	40	50	65
Habitación doble	60	75	90
H. doble estándar superior	75	85	100
Suite	95	110	125

Nota: Todos los precios están sin IVA.

Por su parte, las estrategias que se proponen desde este proyecto de plan de marketing son las siguientes:

- Estrategia de precios dinámicos, actualizando los precios cada día en función de las condiciones de oferta (tarifas de la competencia) y demanda (respuesta de los clientes). Esta estrategia daría muchas ventajas ya que permitiría optimizar los ingresos y la rentabilidad del hotel.

- Estrategia de precios de prestigio, es decir, precios por encima de los competidores más directos como consecuencia de la prestación de un servicio superior al de la competencia y de la necesidad de crear reputación de marca en el mercado.

- Estrategia de discriminación temporal, a modo de “ofertas”, para la atracción de clientes en determinados periodos temporales donde las tasas de ocupación son realmente bajas. Por ejemplo, en los periodos comprendidos entre el 16 de octubre hasta el 31 de diciembre y desde el 03 de enero al 31 de mayo, que constituye la temporada más baja, se pueden reducir los precios en un 15%, con una estancia mínima de dos noches en sólo alojamiento. Esto, es una manera de atraer clientes en periodos de baja ocupación.

- Estrategia de precios psicológicos, donde la empresa debería utilizar la estrategia de precios pares, que den una impresión de calidad, exclusividad y prestigio. Como por ejemplo, los precios propuestos que aparecen en la tabla mostrada anteriormente.

6.3 Plan de distribución

La distribución comercial que realiza el Hotel Calas de Liencres es el conjunto de actividades necesarias para situar sus servicios a disposición del cliente final, evitando la separación física y temporal entre el establecimiento y sus clientes y creando utilidad de forma, lugar, tiempo, posesión e información.

En primer lugar se hablará de la estructura y composición de los canales de distribución. Es muy importante para la empresa planificar y ejecutar los canales de distribución de los que se va a servir para poner sus servicios a disposición de sus clientes lo más eficientemente posible. Esta empresa, cuenta con un sistema de distribución mixto; es decir, combina el canal directo con el indirecto.

El canal directo consiste en distribuir sus servicios desde el Hotel Calas de Liencres hasta los clientes sin intermediarios. Esta distribución se lleva a cabo:

- Por teléfono, entrando en contacto los clientes con el personal de reservas de la recepción. Este canal, aunque es muy tradicional, no cae en desuso debido a que es un sistema muy práctico, teniendo en cuenta además que el hotel cuenta con un servicio de recepción y reservas de 24 horas. Por tanto, el cliente puede llamar desde su hogar o desde cualquier otro lugar en cualquier momento del día y recibir una respuesta inmediata, además de un contacto directo con el personal del hotel, con el que puede concretar sus preferencias y/o concretar otras informaciones como hora de llegada, etc.

- Por la propia página web del establecimiento. Este es un canal muy utilizado y que va en aumento junto con la extensión de forma general del uso de Internet. Es un canal muy práctico, ya que desde cualquier lugar, a cualquier hora y de forma gratuita, se puede acceder a la web del establecimiento y realizar la reserva de forma inmediata.

- Y por último, los clientes que llegan directamente al hotel sin reserva previa y lo realizan en persona en la recepción. En ocasiones, algunos turistas viajan sin tener una reserva en ningún alojamiento, simplemente buscan información en Internet y se acercan personalmente a realizar la reserva par dar entrada al hotel directamente. No es el canal más utilizado, pero se obtienen algunas reservas de este modo, por lo que sería recomendable que el hotel mejorara la presencia en buscadores de Internet, para tener mayores oportunidades de ser elegidos de esta manera.

Fuente: Elaboración propia

Los canales de distribución indirectos, son aquellos donde se utilizan intermediarios para la comercialización de los servicios. El Hotel Calas de Liencres actualmente, utiliza algunas páginas de Internet para la distribución de sus servicios, como son booking.com, o trivago.es, atrápalo.com, entre otras. Utilizando estos sites, el establecimiento se garantiza un mayor volumen de reservas, ya que hoy en día, este canal es muy utilizado por la mayoría de la gente. Sin embargo, estas páginas de Internet, generalmente son visitadas por aquellas personas que buscan el mejor precio, el más económico para sus vacaciones. Por tanto, el uso único de estos intermediarios para la distribución comercial no es lo más adecuado, ya que captarán clientes movidos únicamente por el precio, y que dejarán de ser fieles cuando encuentren un precio más bajo.

Así, se propone la utilización de otros intermediarios como determinadas agencias de viajes. Se trataría de una distribución selectiva, ya que se trata de productos con un valor añadido y un alto nivel de servicio y con un tipo de canal corto, donde es más fácil controlar que se cumplen con determinados estándares de calidad y hay una mayor colaboración. Dentro de las agencias de viajes, lo más coherente sería realizar acuerdos con aquellas que tengan mayor notoriedad de marca, una imagen positiva

entre la gente y también aquellas que trabajan con el Imserso, debido a que la tercera edad forma parte de su público objetivo. Si utiliza estos intermediarios, tendrá los resultados esperados y en consonancia con la política de la empresa, ya que los clientes que acudan a agencias bien posicionadas en el mercado y conocidas por sus servicios de calidad, esperarán obtener productos en esta línea y de precios superiores debido a estos aspectos. Por tanto, esta sería la propuesta de canal indirecto:

Fuente: Elaboración propia

Para implantar este canal de distribución, y saber cuales son las agencias donde es más conveniente comercializar los servicios del hotel, se ha realizado un estudio que conlleva distintas fases.

En primer lugar, hay que concretar cuál es el nivel de servicio o necesidades específicas que tienen los clientes. Los clientes del Hotel Calas de Liencres, al tratarse de un servicio, no acumulable y perecedero, demandan un volumen de compra reducido, ya que cada cliente sólo puede utilizar una habitación por estancia. En cuanto a la urgencia, es de nivel baja, ya que es un servicio dedicado al ocio de los individuos. Los servicios adicionales que desean obtener son garantías de calidad en la prestación y valor añadido. Los clientes que demandan este tipo de servicios, normalmente utilizan un intermediario de confianza y que les garantice que van a cubrir todas estas necesidades, como son determinadas agencias de viajes.

En segundo lugar, es necesario saber cuáles son los objetivos del canal. En este caso, con este canal de distribución se pretende obtener una cobertura del mercado del público objetivo al que se dirige la empresa, un alto control al depositar la confianza sólo en aquellas empresas que prestan servicios de calidad y mantener una coherencia entre la imagen del producto con el canal, escogiendo sólo aquellas agencias con un buen posicionamiento en la mente del consumidor.

Por último, se deben identificar y evaluar las alternativas de distribución. Tras analizar cuáles son las alternativas de distribución, por todo lo nombrado anteriormente, lo más adecuado y coherente es utilizar las agencias de viajes con una buena imagen y que presten servicios de calidad, seleccionándose éstas de manera exclusiva, para poder llevar un control del nivel de servicio, así como crear una mayor colaboración entre las empresas. Además, permite llegar directamente al público objetivo que interesa al Hotel Calas de Liencres.

A modo de resumen, se puede decir que los objetivos de utilizar este canal de distribución son:

- Tener una cobertura de mercado selectiva, donde el producto se comercialice en un número limitado de detallistas que cumplan con un buen servicio, calidad e imagen apropiados.
- El control, mediante la utilización de canales cortos o directos, asegurándose que se cumple su programa de marketing mix.
- Los costes de distribución, se busca que no sean excesivos, para poder alcanzar los objetivos de captación de clientes siendo eficientes.
- La imagen, los intermediarios han de ser acordes con la imagen y el posicionamiento que quiere dar el establecimiento.

Una vez el Hotel Calas de Liencres haya planificado y puesto en marcha la distribución con los intermediarios, es muy importante que gestione las relaciones en el canal de distribución para que se consigan los objetivos de distribuir los servicios de la manera más adecuada, estableciendo relaciones estables entre todas las empresas implicadas en el proceso, para evitar conflictos entre las mismas. Para ello, la mejor manera es que hayan relaciones de cooperación verticales con las agencias de viajes, es decir, que todos los miembros del canal sean conscientes de las ventajas de actuar conjuntamente y desarrollen objetivos y estrategias armónicas.

En las relaciones en el canal de distribución entre el Hotel Calas de Liencres y las otras agencias de viajes implicadas, se darían las relaciones de “poder”, es decir, capacidad de un miembro para influir en las decisiones de otro imponiendo determinados comportamientos sin que existan relaciones de propiedad. Las más apropiadas en este caso son:

- Poder de recompensa: el Hotel Calas de Liencres tiene que ser consciente de que al utilizar como intermediario a estas agencias de viaje, tienen el poder de recompensarle con la mayor venta de sus productos.

- Poder de experto: percepción del hotel de que las agencias seleccionadas tienen experiencia en la comercialización de hoteles, por lo que se puede ver beneficiado.

- Poder de identificación: el hotel se identifica con las agencias de viajes que ha escogido para formar parte de su canal de distribución, desde el punto de vista de su prestigio y calidad de los servicios.

- Poder legítimo: percepción que tiene el hotel de que las agencias de viajes tienen un derecho contractual para prescribirle su comportamiento.

El Hotel Calas de Liencres debería crear un sistema de incentivos con las agencias colaboradoras en la vente de sus productos. Estos incentivos podrían ser los siguientes:

- Económicos: al final de cada mes, se le entregará a cada agencia el 10% del precio total de ventas que hayas realizado.
- En especie: si superan el número de 10 habitaciones vendidas en un mes, se les regala una estancia de un fin de semana con un acompañante, que puede regalar a otra persona si lo desea. Si superan el número de 20 habitaciones vendidas en un mes, además de la estancia tienen derecho a participar gratuitamente en una actividad que elijan, junto con un acompañante: ruta guiada, clase de surf, etc. Si prefieren acumular el número de ventas y llegan a 100, se les regala una estancia de una semana con un acompañante, o regalársela a alguien cercano.

Este tipo de incentivos, además de motivar al personal de las agencias a vender el hotel, sirve como “fam trip” o viaje de familiarización, y ayuda a la promoción del mismo, ya que al conocer de primera mano los servicios que ofrece y haber pasado una estancia agradable, lo transmitirán con más detalles y más entusiasmo. Además, el hecho de que puedan regalárselo a alguien cercano, también forma parte de la promoción y el boca-oreja positivo que estos clientes van a realizar de la empresa.

6.4 Plan de comunicación

La comunicación comercial que realiza una empresa es un proceso en el que se desea transmitir información sobre sí misma y sobre sus productos, a su público objetivo y a la sociedad en general, con el objetivo de informar sobre su oferta, captar clientes, fidelizarlos y "controlar" la imagen pública. Se va a proceder a analizar las diferentes técnicas dentro del mix de comunicación que debería utilizar el Hotel Calas de Liencres: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y fuerza de ventas.

6.4.1 La Publicidad

La publicidad, constituye un método de comunicación donde la empresa controla totalmente el mensaje y lo hace llegar, de forma impersonal y simultánea mediante medios masivos de comunicación remunerados, a un amplio conjunto de clientes potenciales, para dar a conocer una empresa o producto.

La utilización de la publicidad es imprescindible para dar a conocer el Hotel Calas de Liencres, ya que se encuentra en la fase de introducción en el mercado y se sitúa en un municipio pequeño. Por eso, es necesario utilizar este instrumento para dar a conocer el hotel al máximo número de personas posible. Además, la publicidad tiene una gran repercusión en todo el proceso de compra de los clientes, desde el reconocimiento del problema hasta la sensación posterior a la compra. Actualmente, este establecimiento no la está utilizando como medio para darse a conocer, pero en este plan se va a hacer una propuesta, siguiendo las fases y procesos de análisis de medios.

Lo primero, el Hotel Calas de Liencres ha de ponerse en contacto con una agencia de publicidad, a la que le entregará el briefing, documento donde se recoge lo siguiente:

- Público objetivo al que se quiere dirigir la campaña. En este caso son adultos jóvenes, de mediana edad y tercera edad, que quieran tener una estancia tranquila, en una zona poco masificada y con actividades complementarias que les permitan tener contacto con el medio natural. En este caso, los factores de segmentación que se han utilizado son demográficos (edad) y beneficios que buscan los clientes.
- Objetivos publicitarios. Como es una empresa en fase de introducción y poco conocida, los objetivos principalmente son: darse a conocer tanto la empresa como su producto, crear una buena imagen y un buen posicionamiento en la mente de los consumidores, informar y persuadir a los clientes potenciales para que contraten su producto y/o entren en contacto con la empresa.

- Posicionamiento o eje de comunicación. Como primera campaña de publicidad es apropiado hacer una comunicación en la que se informe y resalten los atributos más característicos del hotel y los beneficios que obtendrán los futuros clientes: buena atención, tranquilidad, comodidad, contacto con la naturaleza y actividades. Todo ello, en un mensaje sencillo, expresivo, visual y de evocación directa, para que no de lugar a errores de interpretación. En definitiva, un mensaje más emocional que racional, que gire en torno a la familiaridad y la relajación en un ambiente natural.

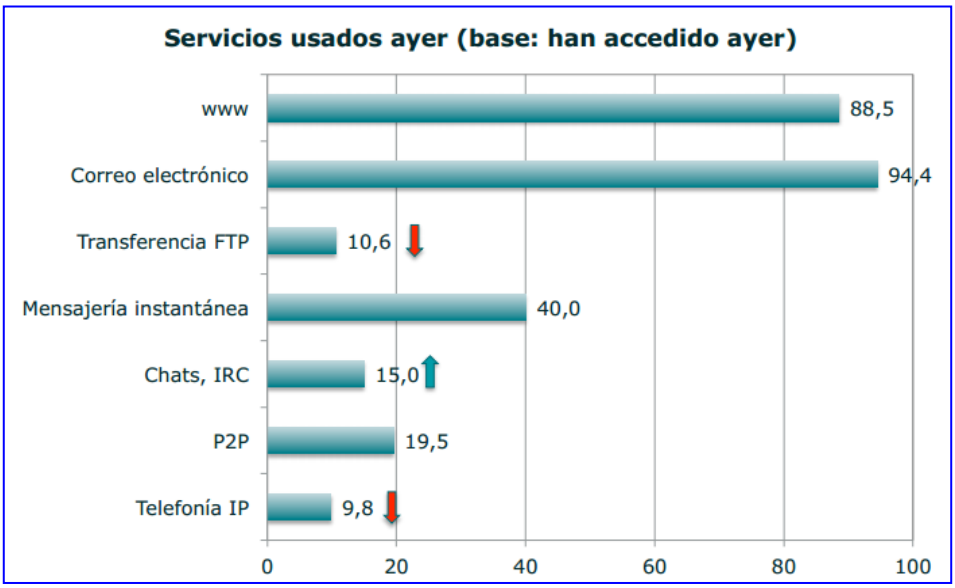
Teniendo en cuenta esta información, la agencia publicitaria se encargará de la estrategia creativa y de la difusión del mensaje, para lo que debe determinar el elemento motivador y el anuncio base. El elemento motivador, es aquello que impulsa a los clientes potenciales a convertirse en clientes reales, por lo que en éste se debe resaltar los beneficios que obtendrá al disfrutar de este producto. Es la expresión del eje de comunicación, que en este caso se ha creado el siguiente eslogan: "La naturaleza de la mano del confort". El anuncio base expresará el elemento motivador anteriormente mencionado. Para este fin se apoyará en los caminos de la creación y mostrará énfasis en los beneficios y atributos relacionados con este producto.

En los dos primeros anuncios, se utilizará el "mensaje producto" para darlo a conocer, mientras que en los siguientes se usará el "mensaje universo", para impactar al público y crearles unas sensaciones positivas en torno al hotel.

Los medios y soportes en los que se va a difundir estos mensajes son los siguientes:

- Medios impresos: dentro de los medios impresos, el hotel tendrá presencia en revistas especializadas en viajes, guías, libros y folletos. Se ha escogido este tipo de medio debido a que ofrecen muchas ventajas como son: la calidad del medio confiere prestigio al anunciante, es de gran permanencia, portátil y pueden verlo varias personas, requiere una actitud activa por parte del lector y además, se suelen consultar en tiempo de ocio o descanso lo que facilita la comunicación. Dentro de los soportes de revistas utilizarán la revista Viajar, Mucho Viaje y Viajar National Geographic. Para las guías y libros, se utilizarán la guía Michelin, libros de turismo en Cantabria y especializados en alojamiento. Y por último, los folletos pueden entregarse a las agencias de viajes colaboradoras en la venta del hotel, para que se lo entreguen a sus clientes y sirva como soporte físico para ayudar a cerrar la vent
- Internet: hoy en día la presencia en Internet como medio de comunicación es muy importante; por ello, aunque la empresa ya cuenta con su propia página web, debe ampliar su campo de actividad. Los usuarios de Internet utilizan más

frecuentemente el correo electrónico, junto con las páginas “www”. Por tanto, se podría realizar publicidad del hotel utilizando displays en el correo electrónico de aquellas personas que hayan buscado en Internet información sobre hoteles, así como en páginas muy visitadas y de interés general como periódicos digitales a modo de “botón”.



Fuente: Estudio facilitado por el profesor de la U.C. Roberto Planchuelo

El mensaje que el Hotel Calas de Liencres quiere hacer llegar a su público objetivo, se realiza a través de los medios de comunicación masivos, por lo que se hace necesaria su planificación y tener claros los objetivos. Como se ha comentado anteriormente, los principales objetivos son dar a conocer el producto y persuadir a los clientes para que lo contraten. Para ello, se van a utilizar los medios y soportes mencionados, con los que se pretende además, llegar al máximo posible de personas dentro de su público objetivo y de una forma clara y expresiva. La agencia de publicidad, se encargará, a través del programa Infoadex, de analizar cuál es el gasto habitual en publicidad de este tipo, por establecimientos similares al hotel y realizar la campaña del modo más eficiente posible para conseguir los resultados deseados.

A través de la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) y del Estudio General de Medios (EGM) se consigue saber cuáles son los medios de comunicación con más difusión y, dentro de ellos, los medios impresos (mencionados anteriormente), que más encajan en el perfil de cliente que se busca y que tienen más relación con el producto comercializado.

6.4.2 La promoción de ventas

La promoción de ventas integra un amplio conjunto de incentivos a corto plazo para fomentar la compra de un bien o servicio específicos. Esta técnica es utilizada por el establecimiento en ocasiones, especialmente en temporada baja, que le reporta una respuesta inmediata, una rentabilidad y mayores ventas, pero no puede ser utilizada durante un largo periodo de tiempo, ya que dañaría la imagen de la empresa e incluso la técnica en sí dejaría de tener tanta eficacia. Entre las técnicas utilizadas para la promoción de ventas están las siguientes:

- En los periodos comprendidos entre el 16 de octubre hasta el 31 de diciembre y desde el 03 de enero al 31 de mayo, que constituye la temporada más baja, se reducirán los precios en un 15% sobre el total, con una estancia mínima de dos noches en sólo alojamiento.
- En los mismos periodos dichos en el punto anterior, si la estancia es de una semana, además de la reducción de precio mencionada, se les regala a los clientes el desayuno.
- Si la estancia en esos periodos es de 15 días, además de los descritos anteriormente, se les regala una actividad de las que gestiona el hotel, para un día que ellos elijan.

6.4.3 Las relaciones públicas

Las relaciones públicas utilizan técnicas con diferente grado de implicación personal para intentar conseguir ante el público en general una imagen pública de aceptación y valoración de la empresa. El Hotel Calas de Liencres debe utilizar estas acciones para grupos bien diferenciados:

- Las relaciones con los empleados: tiene que encargarse de motivar y formar a los empleados continuamente, así como darles la misma imagen que al público en general, convenciéndoles de la capacidad que tiene como empresa para conseguir buenos resultados y la importancia de estar todos unidos para luchar por los mismos objetivos comunes. Algunas de acciones son: intranet del hotel, boletín con todas las novedades, asistencia semanal a reuniones con el director para aportar nuevas ideas, sugerencias y opiniones, etc.
- Las relaciones con los medios de comunicación: Son relaciones públicas informativas destinadas a la gestión del publicity. Es bueno que el Hotel Calas de Liencres proporcione información a los medios, para intentar conseguir

publicidad y notoriedad de manera gratuita. Por ejemplo, enviando información sobre su hotel a revistas especializadas en turismo o periódicos de tirada nacional, así como asistiendo a eventos en materia de turismo y dándose a conocer, sobre todo entre personas que trabajen en medios de comunicación.

- Las relaciones con los clientes: aquí entra en juego el tema de las redes sociales. El Hotel Calas de Liencres, utiliza Facebook como medio para comunicarse con sus clientes y para dar a conocer sus productos, ofertas, etc. Sin embargo, al entrar en la página, se percibe que no es realmente muy interactiva con los clientes, ya que prácticamente todo lo que hay en ella está escrito por empleados del propio establecimiento. La propuesta que se hace en este caso, es que tiene que animar a sus clientes a que escriban en ella y den su opinión, sus propuestas de mejora, que expresen lo que les ha gustado y lo que no, etc. De esta manera, conseguirían no sólo hacer saber a los clientes los productos que ofrecen, sino también transmitirían una cercanía y un contacto directo, pudiendo solucionar directamente los puntos negativos y poder resaltar más los que los clientes toman como positivos. Es una manera simple de fidelizar a los clientes y conseguir un boca –oreja positivo, además de la expansión tan impresionante que consigue este medio. Por eso, se propone al establecimiento a que sea más interactivo con sus clientes y les de la oportunidad de expresar todo aquello que crean oportunos y obtengan una respuesta adecuada por parte de los empleados del hotel.
- Patrocinio: el hecho de realizar esta acción le daría al hotel una notoriedad de marca mayor, unas buenas relaciones y una imagen positiva en su entorno. Por eso, se propone patrocinar algunas de las acciones lúdicas y festivas llevadas a cabo en Liencres o en los alrededores, por ejemplo, las fiestas de la Virgen del Mar, a las que acuden multitud de personas de Cantabria y regiones cercanas. O bien, patrocinar algunas actividades con las empresas con las que se va a realizar convenios de colaboración.

6.4.4 La fuerza de ventas

La fuerza de ventas supone una forma de comunicación personal y directa a un cliente potencial específico, posibilitando la interacción entre éste y el Hotel Calas de Liencres. Por el momento, el Hotel Calas de Liencres no ha emprendido ninguna acción de fuerza de ventas; por ello, se proponen varias tareas a realizar:

- La contratación de un comercial, encargado de ir a distintas agencias de viajes para dar información sobre el establecimiento, dar una buena imagen sobre él

y, en las agencias en las que ya tengan un convenio, animar a los empleados a que sigan vendiendo el hotel y hablando a sus clientes sobre él.

- Asistencia a ferias: como inicio, se le recomendaría asistir a FITUR, ya que es la feria de turismo más importante a nivel nacional. De este modo, puede conocer las estrategias de sus competidores y puede acercarse más a sus clientes potenciales. Asistiendo a esta feria, el hotel no gasta demasiado dinero y llega a un público muy numeroso, ya que FITUR es prácticamente parada obligatoria para todos los profesionales del turismo y para aquellos que quieren obtener información sobre sus posibles futuros viajes.
- Búsqueda de nuevos canales de distribución y control de los existentes: debe controlar los canales de distribución que ha escogido, para ver si continúan siendo acordes a su filosofía de empresa y si realizan esta comercialización de la mena más adecuada. Por otro lado, debe buscar nuevas oportunidades en el mercado, ya que hoy en día más que nunca en la situación económica en la que vivimos, está mas cambiante que nunca y aparecen empresas nuevas con frecuencia así como cierran otras.

7. Ejecución y control

Para la correcta ejecución de todas las actividades planteadas en el plan de acción, se propone un cronograma con las acciones de marketing mix a desarrollar por el Hotel Calas de Liencres durante el próximo año 2013. En este cronograma se detallarán las acciones de marketing y los periodos en los que se considera más apropiado realizar cada una de las acciones para conseguir el éxito empresarial.

A modo de resumen, se puede resaltar que las acciones que se realizarán en un primer momento son aquellas de planificación de las cuatro variables de marketing mix: la planificación de actividades de ocio y deporte, de la política de calidad, de los precios y de las campañas publicitarias. Posteriormente, se plantea la ejecución de las actividades de marketing-mix planificadas.

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
PLAN DE PRODUCTO												
Planificación de las actividades de ocio y deporte												
Contratos con empresas para llevar a cabo las actividades y ejecución												
Planificación de política de calidad												
Expectativas de clientes												
Percepción y Satisfacción												
Mejora de la imagen y notoriedad de marca												
PLAN DE PRECIOS												
Planificación de precios y decisiones												
Ejecución precios de prestigio												
Ejecución precios dinámicos												
Ejecución precios discriminación temporal												
Ejecución precios psicológicos												
PLAN DE COMUNICACION												
Publicidad:												
Planificación y contacto con agencia publicitaria												
Ejecución publicidad Internet												
Ejecución medios impresos												
Promoción:												
Planificación de temporadas												
Ejecución de promociones												
Relaciones Públicas:												
Relaciones con empleados												
Relaciones con clientes												

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar con el plan de marketing, ha de hablar de los métodos de ***control***.
El Hotel Calas de Liencres, tiene que verificar en qué grado se están cumpliendo los objetivos marcados. Para ello, debe analizar tres factores fundamentales: el nivel de ventas conseguidas, el cumplimiento de las expectativas de sus clientes y la notoriedad de marca en el mercado conseguida con sus acciones. Si no son los esperados por la empresa, hay que analizar las causas y tomar medidas correctoras.

El ***control de ventas*** se realizará de manera mensual, realizando posteriormente un cómputo anual, sobre las ventas totales, los costes totales en los que se ha incurrido para conseguirlas y el beneficio que se ha obtenido. Para ello, se guardan, ordenan y archivan todas las facturas de los clientes por un lado para conocer los ingresos. Por otro lado, se calculan los gastos totales provenientes de proveedores, suministros, personal, comunicación, etc. Con ello, se calculan los beneficios obtenidos; si son inferiores a los esperados, se evalúa cuál es el problema, si hay pocas ventas o muchos gastos. Si hay pocas ventas se toman las medidas correctoras en cuanto a mejora de la comunicación, nuevos estudios de mercado, etc. Si por el contrario, los costes son muy elevados, se reducen de la publicidad en medios.

Para conocer el cumplimiento de las **expectativas de los clientes**, se les dejará un cuestionario de satisfacción en la habitación, para que puedan expresar libremente cuál ha sido la percepción que han tenido del hotel y sus servicios y el grado de cumplimiento de las expectativas. También se les dará una hoja a parte en la que se les comunica que si lo desean pueden hacer sugerencias de mejora o expresar con sus palabras lo que les ha gustado y lo que no, o realizar los comentarios que consideren oportunos. Toda esta documentación se recogerá a la salida de los clientes y se va analizando, dando una respuesta al cliente por correo, agradeciéndole por su colaboración y respondiéndole a lo que escribió en cada caso y tomando medidas en casos de sugerencias de mejora o quejas. De esta manera, se puede mejorar la percepción del cliente y por otro lado, mejorar la calidad para poder cumplir mejor con las expectativas de los clientes futuros o de esos mismos en una siguiente estancia.

Para conocer cuál es la ***notoriedad de marca*** de la empresa, se realizará un estudio de mercado periódicamente, de diferente índole cada vez, (diferentes tipologías de cuestionarios) con el objetivo de saber cómo es de conocida la marca de la empresa y qué opinión tiene de ella, o cuál es el posicionamiento en la mente del público en general. Si no es el deseado, habrá que tomar medidas en torno a la comunicación, que sería en este caso lo que estaría fallando.

Conclusiones

El plan de marketing que se plantea sobre el Hotel Calas de Liencres proporciona una modalidad de turismo innovadora en toda la zona de Cantabria, ya que ningún establecimiento de alojamiento integra todas estas características, ni explota al máximo los recursos con los que cuenta su entorno. Por ello, cuenta con una ventaja competitiva con respecto a las otras empresas de la competencia. Si quisieran imitar este modelo, sería difícil ya que la inversión en infraestructuras es elevada y tal vez el entorno en el que se encuentren sus alojamientos no tengan tanta cercanía con la naturaleza, y los recursos que se pretenden explotar de manera sostenible, como es el caso del hotel. Por otro lado, se plantea un servicio de calidad, para lo que hay que implicar a todo e personal, formarles y realizar estudios de mercado, así como escuchar a los clientes, y en establecimientos pequeños y obsoletos, como son la mayoría que se encuentran por la zona, no se suelen dar estas características.

Hoy en día, es cierto que se vive en una crisis muy profunda, pero de los estudios que se han realizado en este plan, se ha obtenido la información de que las personas no dejan de viajar, ni tener su tiempo de ocio; además, algunos de los subsectores que están tomando más importancia dentro del turismo son el de naturaleza, deporte y aventura, así como la tendencia a respetar más el medioambiente y viajar a lugares poco masificados. Por ello, este hotel presentaría una oportunidad de negocio, ya que ofrecería todo eso, sin tener que renunciar a descansar en un hotel confortable.

Por otro lado, la política que se quiere fomentar es la de las relaciones a largo plazo, tanto con los clientes, como con los empleados, los proveedores y los grupos de interés; todo ello, crearía una estabilidad para la empresa y una mejora continua.

Y por último, su comunicación y distribución, está planteado de forma coherente con los objetivos y los valores de la empresa, por lo que esto también ayudaría a garantizar el éxito.

Este plan de marketing, plantea un modelo rentable de negocio que se ajusta a las tendencias actuales desde el punto de vista sociocultural y cuenta con muchas posibilidades de éxito, si se realizan todas las actividades descritas de manera constante y se adapta a los cambios que vayan ocurriendo en el mercado.

Bibliografía

J.L. Munuera y A.I. Rodríguez (2007) ESIC Editorial : "Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección".

Vázquez, R. y Trespalacios, J.A. (2006). "Estrategias de Distribución Comercial" Editorial: Thomsom.

"Planificación estratégica de destinos turísticos" El plan de marketing de las Islas Baleares 2009-2011. Dr. Antoni Serra de la Universidad de las Islas Baleares.

Barroso,C.;Martín,E. (1999) "Marketing Relacional". ESIC Editorial, Madrid.

"Dirección Publicitaria". Ignacio Rodríguez del Bosque. Ana Suárez Vázquez. María del Mar García de los Salmones.Editorial UOC.

Camisón, C. (1996). "La empresa turística: un análisis estratégico". En Pedreño y Montfort (fds): "Introducción a la economía del turismo en España"

Camisón, G. et Al.(1998). "Planes de excelencia y planes de calidad como estrategias de reposicionamiento des destinos turísticos".

Santesmases Mestre, M. (2007): "Marketing Conceptos y Estrategias". Pirámide. Madrid.

Navas, J.E y Guerras, L.A (2002): "La dirección estratégica de la empresa". Civitas. Madrid.

www.ine.es

www.intelitur.com

www.ecb.int

www.bde.es

www.expansion.com