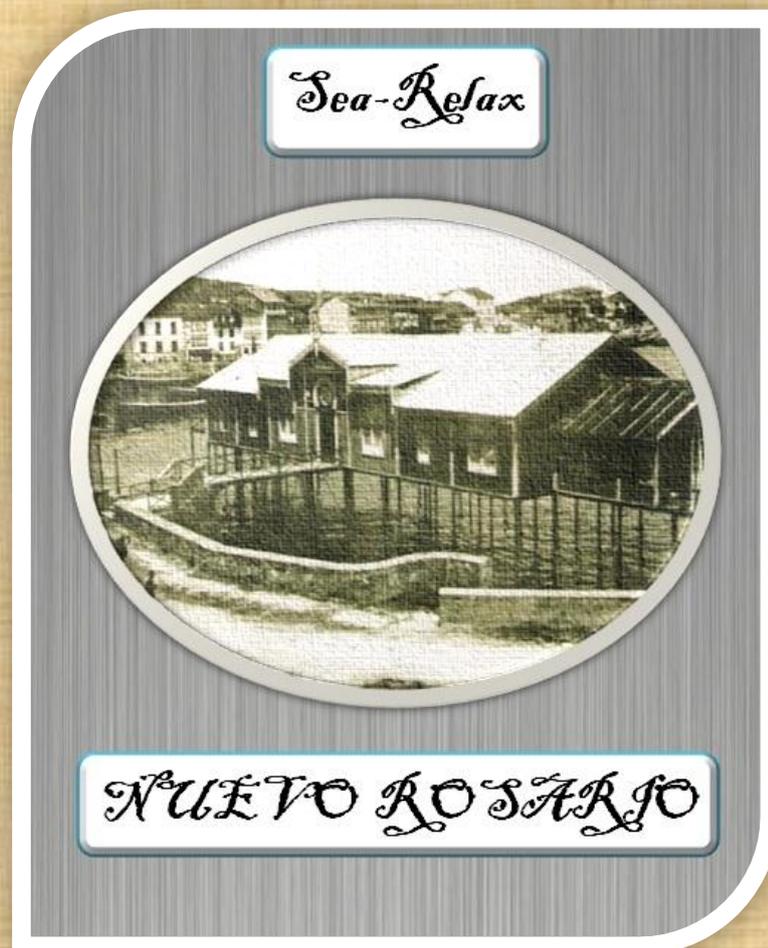




PROYECTO FJN DE MASTER

PLAN DE MARKETING

NUEVO ROSARJO SEA-RELAX



Master Oficial en Dirección de Marketing

Jose Manuel Cuervo Díaz

Octubre 2012



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	7
2.1. Turismo termal y de la salud.....	7
2.2. Localización.....	9
2.3. Antecedentes.....	11
3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	12
3.1. Misión.....	12
3.2. Visión.....	13
3.3. Valores.....	14
4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	15
4.1. Delimitación del mercado de referencia.....	15
4.2. Análisis externo de la empresa.....	17
4.2.1. Análisis del macro-entorno.....	18
4.2.1.1. Dimensión económica.....	18
4.2.1.2. Dimensión política.....	22
4.2.1.3. Dimensión demográfica.....	25
4.2.1.4. Dimensión socio-cultural.....	27
4.2.1.5. Dimensión tecnológica.....	29
4.2.1.6. Dimensión medioambiental.....	31
4.2.2. Análisis del micro-entorno.....	33
4.2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	34
4.2.2.2. La competencia actual.....	36
4.2.2.3. Poder de negociación de los proveedores.....	38
4.2.2.4. Poder de negociación de los clientes.....	39
4.2.2.5. Productos sustitutivos.....	40
4.2.2.6. Grupos de interés.....	40
4.3. Análisis interno.....	41
4.3.1. Análisis de la estructura económica de la empresa.....	41
4.3.2. Análisis de los recursos, capacidades y ventaja competitiva.....	42
4.3.3. Los recursos de la empresa.....	42
4.3.4. Las capacidades.....	43
4.3.5. La ventaja competitiva de Nuevo Rosario Sea-relax.....	44
4.3.6. Organigrama de la empresa.....	44
5. ANÁLISIS DAFO.....	46



6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING.....	48
6.1. Objetivos estratégicos.....	48
6.2. Definición de estrategias de marketing.....	49
6.3. Segmentación.....	51
6.4. Posicionamiento.....	52
7. PLAN DE ACCIÓN.....	54
7.1. Plan de producto.....	56
7.1.1. Dimensiones del producto.....	58
7.1.2. Ciclo de vida del producto.....	59
7.1.3. La marca de Nuevo Rosario Sea-relax.....	61
7.1.4. Localización del establecimiento.....	62
7.2. Plan de precios.....	63
7.2.1. Condicionantes de la fijación de precios.....	64
7.2.2. Tarifas de Nuevo Rosario Sea-relax.....	66
7.3. Plan de distribución.....	67
7.4. Plan de comunicación.....	69
7.4.1. La publicidad.....	69
7.4.2. Promoción de ventas.....	73
7.4.3. Las relaciones públicas.....	73
7.4.4. Marketing directo.....	75
7.4.5. Fuerza de ventas.....	76
8. EJECUCIÓN Y CONTROL.....	77
8.1. Ejecución.....	77
8.2. Control.....	80
9. CONCLUSIONES.....	82
10. BIBLIOGRAFÍA.....	84
11. PÁGINAS WEB.....	84



ÍNDICE DE FIGURAS

1. Esquema Plan de Marketing 'Nuevo Rosario Sea-relax.....	5
2. Diagrama de Abell de 'Nuevo Rosario Sea-relax'.....	16
3. Análisis del entorno.....	17
4. Evolución del PIB español.....	19
5. Contribución del turismo al PIB español.....	20
6. Evolución del IPC en España 2000/2010.....	20
7. Pirámide de la población española.....	25
8. Evolución de la población asturiana.....	26
9. Principales motivos para viajar.....	28
10. Fuerzas competitivas de Porter.....	33
11. Organigrama de 'Nuevo Rosario Sea-relax.....	45
12. Análisis DAFO.....	46
13. Esquema de segmentación y posicionamiento.....	53
14. Teoría del Marketing Mix.....	54
15. Claves del Marketing Relacional.....	55
16. Dimensiones del producto.....	58
17. Ciclo de vida del producto.....	60
18. Logotipo de la empresa.....	61
19. Localización de la empresa.....	62
20. Condicionantes de la fijación de precios.....	64
21. Tabla de precios.....	66
22. Canal de distribución directo.....	67
23. Canal de distribución indirecto.....	67
24. Cronograma de actividades.....	79



1. INTRODUCCIÓN.

El proyecto a desarrollar a continuación como proyecto fin de máster, se basa en la realización de un plan de Marketing de una empresa nueva, consistente en un centro de spa y talasoterapia situado en Luanco (Asturias). Se trata de un centro donde ofrecer servicios de restauración, turismo, clínica de fisioterapia y talasoterapia, gimnasio, y todo ello en un enclave único al borde del mar cantábrico.

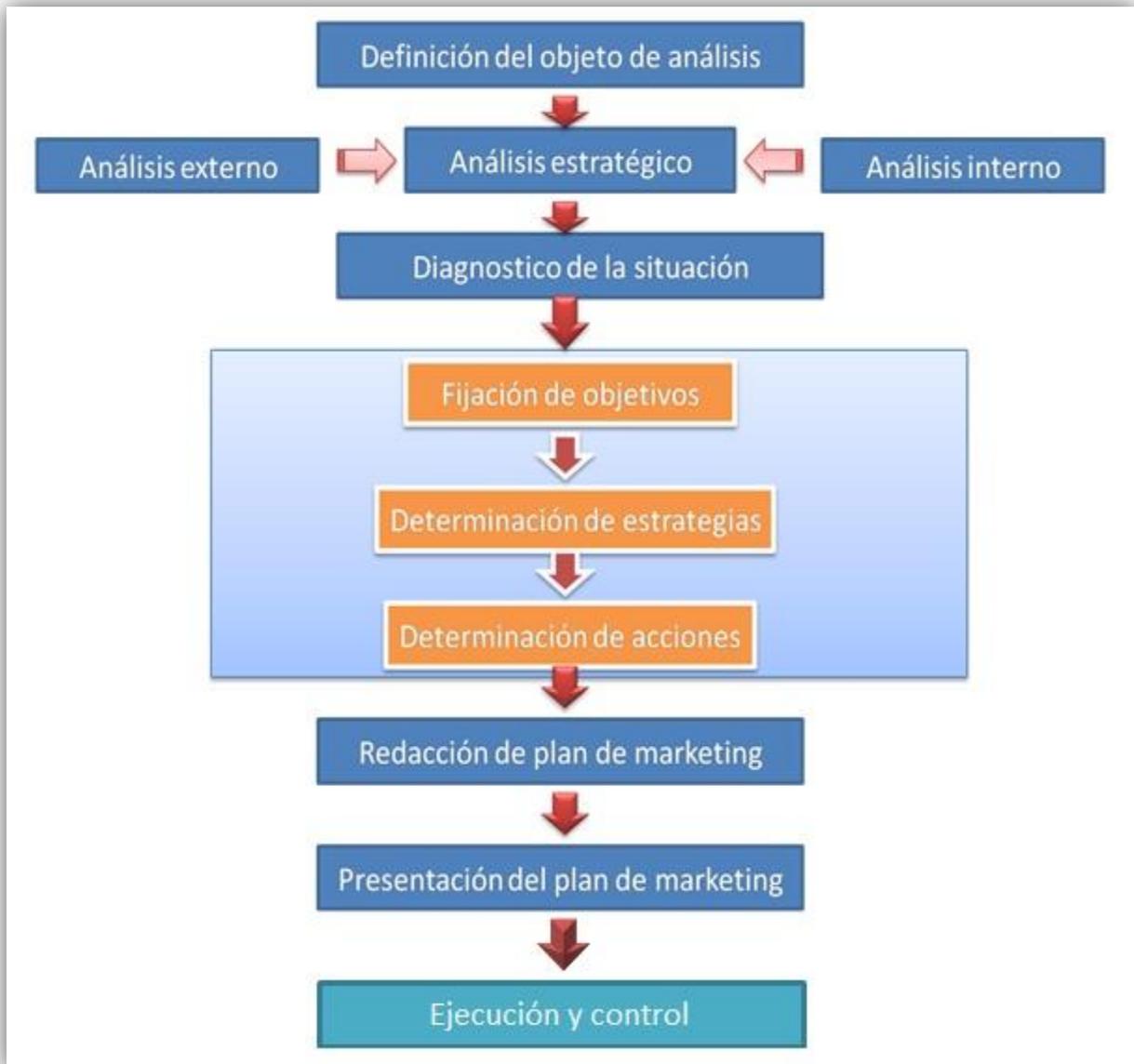
Una vez tomada la decisión de emprender la realización de este negocio, se han de tener una serie de consideraciones previas, una serie de reflexiones cuya culminación ha de ser la del desarrollo de un Plan de Marketing. No sólo se ha de tener la idea, sino que se ha de llevar a cabo de la mejor forma posible, de manera que no sólo se ha de saber llevar a cabo el proyecto sino que se debe lograr que el mismo perdure en el tiempo con éxito, para lo cual el Plan de Marketing será fundamental para la puesta en marcha de la actividad empresarial. Es fundamental para poder llevar a cabo los elementos del marketing mix, combinarlos con precisión y eficacia, de tal modo que nos fijemos unos objetivos a alcanzar, determinar cuándo se han alcanzado e intentar mantenerlos en el tiempo, o en su defecto en caso de no lograrlos, poder determinar las causas que lo han provocado para poder actuar en consecuencia, con medidas correctoras y preventivas.

El diseño del plan de marketing tiene como objetivo determinar los beneficios organizativos que el proyecto reportará para el organizador del mismo. Su elaboración no es un trabajo puntual y administrativo sino que requiere un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones. Facilitará la justificación de las decisiones y resultados así como la coordinación organizativa y la reducción del conflicto. Agiliza la reacción de la empresa ante los cambios del entorno y permite una gestión más rigurosa del aparato comercial. Dicho Plan de Marketing también permitirá definir y controlar mejor a nuestros consumidores y explotar al máximo las posibilidades tecnológicas bajo una planificación eficiente.

A continuación y con el apoyo de la siguiente figura, exponemos las fases en las que se divide un Plan de Marketing desde su inicio hasta su ejecución y posterior control.



Figura 1: Esquema Plan de Marketing 'Nuevo Rosario Sea-relax'



Fuente: Adaptado de Porter (1982). Elaboración propia.

El Plan de Marketing se inicia con un análisis estratégico riguroso, en cuya fase será donde se definan la misión y visión de la empresa, cuyo establecimiento es básico para la definición de los objetivos y metas empresariales y las posteriores decisiones comerciales que se hayan de tomar. Una vez definidos, se realiza un análisis de la situación externa e interna. En el análisis externo es necesario pues ninguna empresa es ajena al entorno que le rodea y en el cual desarrolla su actividad. Estudiaremos el macro-entorno de la empresa (la normativa legal, la situación socioeconómica, etc...) y el micro-entorno (análisis del sector y de la competencia, de los clientes, intermediarios y proveedores, sin olvidarnos de los grupos de interés). En el análisis interno estudiaremos los recursos de los que



disponemos y las capacidades de la empresa, así como de su organización interna. El resultado de este análisis queda reflejado en el DAFO, gracias al cual conoceremos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

A partir del DAFO, la organización debe definir los objetivos estratégicos que la empresa desea llevar a cabo y concretar las estrategias de marketing, las cuales han de ser sencillas, alcanzables, precisas y concretas. Dichas estrategias serán la clave y la alternativa concreta que la empresa dispone para cumplir con la misión y los objetivos corporativos. Estas estrategias definirán las direcciones y las formas de crecimiento futuro de la empresa. Es a partir de este momento cuando se comienzan a llevar a cabo las variables del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación. Dichas variables han de ser coherentes entre sí, por lo que la toma de decisiones ha de tomarse con cautela y debe ser ampliamente consensuada. Por último nos encontraremos con la ejecución y el control de todo el proceso ya descrito, de modo que podamos conocer si los objetivos que nos hemos propuesto se están cumpliendo al aplicar las estrategias que hemos seleccionado y poder concluir el plan con éxito.

El triunfo de la empresa y la organización estará basado en la implicación del equipo directivo y la estructura organizativa así como en el compromiso de todo el personal del mismo y no sólo será el resultado de la estrategia seleccionada. La conjunción de todo ello será lo que determine el éxito del proyecto. Se debe entender que el Plan de Marketing desarrollado no es un proyecto cerrado sino que debe adaptarse a los cambios del entorno y a las exigencias que el mismo ofrezca, así como a las propias del consumidor al que nos dirijamos. Debe ser flexible y consecuente, y abrirse a nuevas posibilidades, expectativas u las oportunidades que se presenten.



2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.

La realización del proyecto a continuación detallado, se basa en una idea firme y madurada con el paso del tiempo, basada en los conocimientos previos sobre el sector, así como los adquiridos y desarrollados durante el presente año académico, los cuales se irán desglosando a lo largo de este Plan de Marketing. La selección de este establecimiento turístico responde a los conocimientos de la zona, su oferta y demanda actual, así como a los concernientes al producto y sus posibilidades.

2.1. Turismo termal y de la salud.

El turismo termal ha experimentado un claro aumento durante la última década, debido en gran medida al estilo de vida actual, caracterizado por altos niveles de estrés, con el consiguiente agotamiento tanto físico como mental, por un trabajo cada vez más competitivo, conflictos familiares, sociales, etc. De tal modo, que para desconectar de la rutina diaria se pueden ofrecer actividades alternativas, entre las que los balnearios suponen una válvula de escape ideal, ya que permiten relajarse y disfrutar de un descanso renovador que aúna tratamientos de salud, belleza y relax en compañía de pareja, familia, amigos y, por qué no, de forma individual.

El turismo termal es además una de las principales motivaciones actuales del turismo. Algunos de los factores clave que lo caracterizan son (Agustín V. Ruiz Vega, 2012):

- Factores ambientales y climáticos convenientes.
- Aplicación de técnicas beneficiosas para la salud.
- Ordenación de las actividades diarias.
- Ejercicio y reposo adecuados.
- Régimen alimentario – dietético adecuado.
- Influencias psicosociales gratas.
- Rigor médico.

Por todo ello se ha producido un auge de los Spa o Balnearios Urbanos, donde la talasoterapia tiene un papel importante dentro de las ciudades costeras. La talasoterapia es una técnica curativa que procura aliviar diferentes dolencias empleando las propiedades del mar. Se emplea para la cura de diferentes enfermedades, además de ayudar a mantener la belleza corporal.



Así pues, numerosos datos respaldan este auge. A finales del 2011 el turismo de belleza y salud ha crecido en España casi un 40% en los últimos cinco años (Logi Travel Blog). Se ha alcanzado la cifra de diez millones de turistas que se desplazaron a un balneario o centro termal con el fin de relajarse y desconectar, gracias en gran medida al mundo de bienestar que se encuentra en estos centros, el cual ya no está al alcance de unos pocos, sino que atrapan a todo tipo de público gracias a los numerosos programas que ofrecen. Según datos de Hosteltur, la facturación de hoteles con spa y centros de talasoterapia creció un 11% en 2011, gracias en gran parte al dinamismo de la demanda extranjera y a los programas de termalismo social del Imsero. El aumento del nivel de vida en toda Europa contribuye al auge de este turismo que da prioridad al cuidado de la salud y bienestar y España presenta un gran potencial. Por otro lado no sólo aumenta la demanda de las personas mayores, sino que tal y como apunta Viajes Pasión, cada vez más jóvenes desean disfrutar de unos días de relax y belleza ya sea mediante unos estimulantes masajes, tratamientos de spa, o de belleza, optando por este tipo de turismo, motivo por el cual a pesar de la crisis que atravesamos, es el tipo de turismo que menos se está viendo afectado por la misma.

Dado que la sociedad cada vez más se preocupa por su imagen personal y por evadirse de su vida cotidiana cuidando a la vez su salud, un centro de talasoterapia es un nicho de mercado en auge, que posiblemente tenga una mayor presencia en grandes ciudades costeras, pero que en este caso se pretende lograr una mayor presencia en pequeños pueblos o villas, donde se aúna el encanto y tranquilidad de las mismas, a la relajación que produce el recibir los servicios ofrecidos por el propio establecimiento y de este modo ofrecer una experiencia diferente, única y gratamente relajante. Además hay que tener en cuenta la actual tendencia social a no disponer de un solo periodo vacacional al año, sino que se tiende a tomar pequeños periodos a lo largo del mismo, aprovechar fines de semana o puentes, lo que hace que con buenas propuestas, una estancia en un centro de esta índole tenga un gran atractivo y demanda.

Por otro lado es necesario definir el concepto de talasoterapia dentro del turismo termal. Se trata de un método terapéutico que se basa en la utilización de medios marinos como el agua de mar, barro, algas y otras sustancias marinas, así como del clima marino como agente terapéutico. Etimológicamente proviene del griego “Thalasso” que significa mar y “Therapeia”, terapia.



2.2. Localización.

El lugar elegido para la creación del establecimiento es Luanco, capital del concejo de Gozón en el Principado de Asturias. Se trata de una pequeña villa marinera que tradicionalmente se dedicaba a la pesca pero que actualmente vive principalmente del turismo. Se encuentra situada entre Avilés y Gijón, dos de las ciudades más importantes asturianas y cerca de Oviedo, capital del Principado. Se trata de una villa con una gran historia que es en verano cuando tiene su mayor movimiento gracias al turismo, debido a su tranquilidad, cercanía a ciudades importantes y buena comunicación.

En el verano Luanco está lleno de vida, pero es en el invierno cuando éste proyecto tiene un mayor significado, pues se trata de una villa donde su mayor reclamo es el turismo veraniego, dado que es una zona donde abunda la segunda vivienda y las familias acuden a pasar la época estival. Sin embargo en el invierno sufre una gran caída de población y es donde más se puede explotar esa experiencia de relax y tranquilidad. Aprovechar los servicios terapéuticos y relajantes de la talasoterapia, añadiendo una estancia tranquila paseando por el bonito pueblo de influencia románica, disfrutando de la brisa del mar cantábrico y las vistas de su abrupta costa, así como del romanticismo y embrujo de la villa.

Bien situada, Luanco se encuentra a escasos kilómetros del Cabo Peñas, el cabo más septentrional del Principado de Asturias. En él se sitúa el Faro de Peñas y en su planta baja se ubica el 'Centro de Recepción de Visitantes del Medio Marino de Peñas' (MEMAP). Rodeada de hermosas villas, calas y playas de bella factura, sus lugares de interés y de especial mención son: la iglesia Parroquial de Santa María de la Anunciación, la Casa de los Menéndez de la Pola, el Museo Marítimo de Asturias, la Torre del Reloj, y las capillas de San Juan, la Concepción, Santa Ana y la situada en la Isla del Carmen. En el interior de la Iglesia Parroquial existen 7 maravillosos retablos barrocos. En el altar mayor se puede venerar la milagrosa imagen del Cristo del Socorro, autor según la tradición de varios milagros.

En cuanto a la comunicación, está situada en un lugar estratégico cercano a las más importantes ciudades: a unos 43 km de Oviedo, unos 21 km de Gijón y unos 15 km de Avilés. Así mismo se encuentra a sólo 30 km del aeropuerto de Asturias y dispone de estación de autobuses con servicios regulares y diferentes destinos cada hora.



Uno de los mayores reclamos turísticos es el torneo de tenis Playa que se realiza en la playa de la Ribera en el mes de julio, torneo único del mundo por disputarse en arena de playa y que ha acogido a lo largo de su historia a eminentes figuras de renombre nacional e internacional de este deporte. Deportivamente cuenta además con un equipo de fútbol en la segunda división B de la Liga Española 'El Club Marino de Luanco' y del 'Club Náutico de Luanco', dedicado a la práctica y promoción de deportes náuticos en la localidad. Sus fiestas más representativas son las 'Fiestas del Socorro' en febrero, las 'Fiestas del Carmen' a mediados de julio y el 'Carnaval de Luanco' a mediados de agosto. Todo ello constituye un foco de atracción y de posibilidades para los intereses de este proyecto como posteriormente veremos.



Imagen de la villa de Luanco desde el cielo



2.3. Antecedentes.

Para ello hay que echar la mirada atrás, hasta la última década del siglo XIX, cuando Luanco comienza a transformarse en un gran centro veraniego con la moda de los baños de mar. Las condiciones necesarias para que ese cambio se produjera, teniendo en cuenta que tradicionalmente hasta la fecha se trataba de un puerto pesquero y ballenero, han sido por un lado, que una parte de la población luanquina dispusiese, con la reducción de su jornada laboral, de un mayor tiempo libre para dedicarlo al ocio, y por otro, el mayor nivel de vida económica y cultural.

El motor para que se dieran esas condiciones fue la conversión de Luanco en un importante centro de ocio veraniego a medida que se va imponiendo y extendiendo a las capas medias de la nueva sociedad burguesa la costumbre de los baños de mar, consecuencia de la nueva mentalidad higienista y de una nueva concepción de la relación del hombre con la naturaleza.

De este modo, nació un espacio para este tipo de ocio, inaugurándose en 1890 en la playa de la Ribera el balneario y casa de baños: 'La Rosario'. Su inauguración simbolizó, mejor que ninguna otra institución la conversión de Luanco en centro veraniego, desarrollando hasta su cierre en 1917 una importante actividad recreativa y cultural no sólo para la numerosa colonia de veraneantes, entre la que se encontraban importantes personalidades de la vida regional y nacional, sino también para la propia población de la villa.

Ésta instalación significó un gran impulso para la villa, el cuál se vio reflejado en la mejora de las infraestructuras, de su industria y de su morfología urbana. Es por ello que con este proyecto se quiere hacer honor a aquella época dorada de Luanco y a cuyo balneario y centro de baños se debe el nombre del mismo: 'Nuevo Rosario Sea-relax'.



3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.

El primer paso a tener en cuenta, previo a introducirnos de lleno en el análisis y descripción de la situación en la que se encuentra la empresa y que debemos dar para poder determinar el plan estratégico de la organización, es definir la misión, la visión y los valores de 'Nuevo Rosario Sea-relax'.

La misión es la razón de ser de la empresa/organización, lo que nos permite conocer cuál será nuestra labor en el mercado y finalidad. La visión establece lo que la empresa quiere lograr en el futuro, fija las metas y objetivos que se quieren alcanzar y que han de ser coherentes con la misión, proyectando la imagen de destino que se pretende alcanzar. Por último los valores son el conjunto de principios, reglas y aspectos culturales con los que la empresa se regirá, la forma de trabajar, actuar y de existir para conseguir alcanzar esa visión previamente determinada.



3.1. Misión.

La misión de una empresa es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa. Ha de servir como punto de referencia que permita a todos los miembros de la empresa actuar en función a ella, logrando que se establezcan objetivos, diseñar estrategias, se tomen decisiones y se ejecuten tareas, consiguiendo de este modo coherencia y organización.

La misión le da identidad y personalidad a una empresa, mostrando a agentes externos tales como clientes y proveedores, el ámbito en el cual se desarrolla y permitiendo distinguirla de otras empresas similares.



Identifica los clientes y aquellas necesidades primordiales que la empresa les está cubriendo. Una misión efectiva se orienta a mercados y clientes, no a productos y servicios. Debe ser específica, alcanzable y motivadora, de modo que logre que todos los miembros de la empresa se sientan comprometidos con ella.

Para formular la misión de la empresa, se han de tener en cuenta los siguientes elementos:

- Identidad de la empresa, ¿Quiénes somos?
- Análisis del propósito de la identidad, ¿Qué buscamos?
- Medios para alcanzar ese propósito, ¿Cuáles son nuestros productos y tecnologías y qué hacer con ellos?
- Conocer a nuestros clientes
- Nuestra filosofía, ¿Cuál es nuestra motivación, valores, principios o creencias?
- Finalidad de la empresa, la razón de su existencia -> Satisfacción de los clientes

‘Nuestra misión es la de ofrecer los mejores tratamientos para las necesidades de cada cliente de forma especializada preocupándonos por las características determinadas de cada uno de ellos con altos estándares de calidad y ofreciendo el mayor relax y confort para cada uno de ellos. La vanguardia tecnológica y un trato exquisito para que cada cliente se sienta parte de una gran familia’

3.2. Visión.

La visión es la imagen del futuro que la empresa procura crear en la mente del cliente en función de las necesidades que pretenda satisfacer. Se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, con el fin de crear el sueño compartido por todos los miembros que tomen parte en la iniciativa, de lo que debe ser en el futuro la empresa. Una vez se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en ese punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro ha de conocer bien la visión de la empresa para así poder tomar decisiones acordes a ella.

‘Nuestra visión es la de ser líderes del sector y referentes a nivel local y provincial, de modo que se logre estar en el primer lugar de la mente de todo aquel que desee tener un momento de relax y tranquilidad. Ser sinónimo de bienestar y salud, logrando ser un referente para todos aquellos amantes de los beneficios del mar. Crecer y lograr ser un punto de encuentro ofreciendo los mejores beneficios y valores añadidos’



3.3. Valores.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos se define a sí misma, ya que los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente de sus dirigentes. Son un conjunto de principios, creencias y reglas que marcarán las pautas a seguir en nuestro trabajo.

Constituye una filosofía institucional y son el soporte de la cultura organizacional. Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo, logrando que todos los miembros de la empresa las tomen como propias.

‘Nuestra filosofía gira en torno a la satisfacción del cliente basándonos en la diferenciación y la innovación. Intentar dar lo mejor de uno mismo para cada cliente haciéndole sentir parte de una familia desde el primer momento, de modo que cuando nos deje sienta la necesidad de volver a vernos, de reencontrarse con ella. Cuidado continuo del equipo humano, mirando siempre al futuro sin olvidar el pasado sin olvidar las tradiciones del lugar.’



4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

En este punto analizaremos el macro entorno y el micro-entorno de la empresa, así como el mercado al que nos queremos dirigir. Determinaremos las debilidades y fortalezas que la empresa tiene, así como las amenazas y oportunidades que pueden afectarle y en base a las cuales actuar de forma coherente. Este análisis nos dará una visión de la situación real en la que se encuentra y rodea a la empresa.

4.1. Delimitación del mercado de referencia

Un mercado es un conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio. El mercado relevante define los límites en los que se desarrolla la competencia entre las empresas, identificando los competidores actuales y los potenciales. Se debe identificar el mercado relevante analizando, entre otros factores, la existencia de productos sustitutivos que satisfacen una necesidad o función concreta del conjunto de compradores potenciales. Debemos partir de la información de la que ya disponemos, teniendo en cuenta la fuerte orientación al mercado y en concreto al cliente que posee nuestra empresa.

El campo de actividad de la empresa vendrá definido por el número de unidades estratégicas o productos-mercado que ésta posea. Una unidad estratégica o de negocio o producto-mercado se define por la intersección de tres dimensiones: Funciones (qué se ofrece), clientes (a quiénes) y tecnología (cómo se ofrece):

- **Funciones:** para definir las funciones satisfechas por nuestra empresa debemos tener en cuenta el modelo molecular y aplicarlo a la empresa 'Nuevo Rosario Sea-relax'. Nuestro núcleo o producto base que los clientes obtienen de nuestra empresa es el descanso y culto al cuerpo a través de sus circuitos de talasoterapia. Hay más funciones como el alojamiento que complementa y amplifica la función principal, así como la restauración a través de su comida ecológica, pero éstas son las denominadas funciones periféricas o beneficios adicionales. Se trata de relajarse y cuidarse con los circuitos compuestos por los diferentes baños y tratamientos basados en los beneficios del mar, que pueden completarse con el alojamiento y una alimentación sana para una satisfacción de producto base completa, siendo dentro de esta filosofía global de relajación y cuidado del cuerpo donde en caso de faltar estos servicios periféricos, podrían generar insatisfacción. Otros

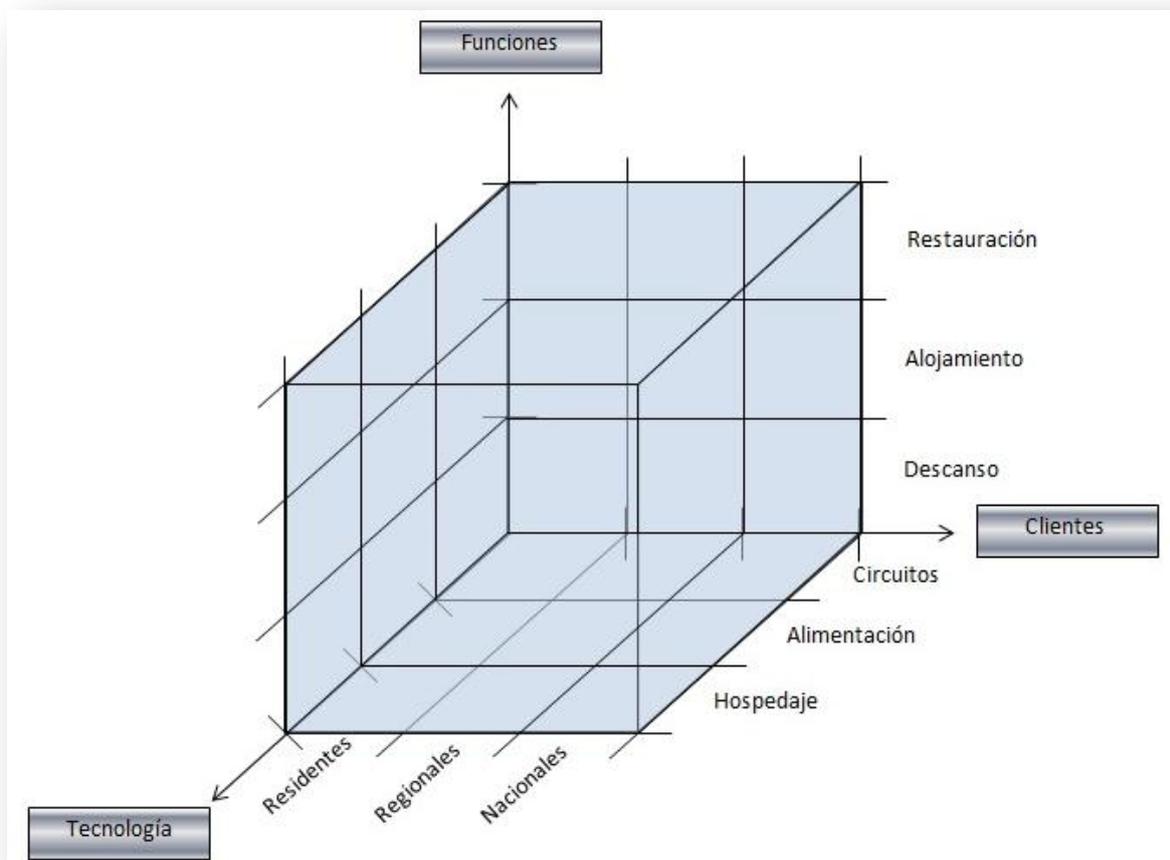


servicios periféricos son el servicio de limpieza, mantenimiento de los baños y salas, del jardín y piscina externa, y servicio de lavandería.

- **Clientes:** se trata del mercado de consumidores que recibirán nuestros servicios. Se trata de clientes residentes que viven en la villa y buscarán relajarse en nuestro establecimiento. Turistas regionales, sobretodo de las grandes ciudades de la región que busquen salir de la monotonía de su vida cotidiana en una gran urbe con el consiguiente estrés que produce. Por último turistas nacionales, pues poco a poco se nos irá conociendo fuera de nuestra provincia y acudirán a nuestras instalaciones en busca de un cambio total de aires.
- **Tecnologías:** Representa las formas concretas de satisfacer la necesidad básica de descanso y culto al cuerpo del consumidor. En nuestra empresa se encuentran los propios servicios, las habitaciones y nuestro restaurante.

En la figura se muestra gráficamente el conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa, concentrado en el modelo de Abell (1980).

Figura 2: Diagrama de Abell de 'Nuevo Rosario Sea-relax



Fuente: Adaptado de Abell (1980)



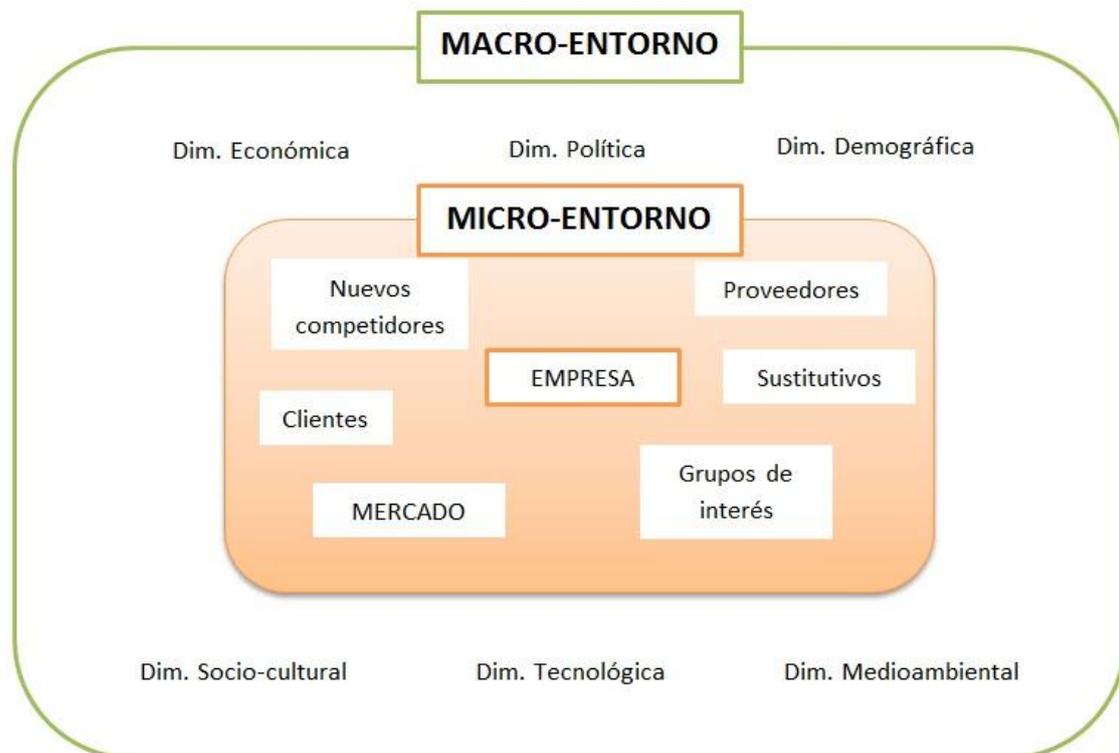
4.2. Análisis externo de la empresa

Para comenzar el análisis externo se ha de tener en cuenta que se trata de un sistema abierto, en constante interacción con el entorno, y es dicha interacción la que se ha de cuidar ya que de ello dependerá el futuro de la empresa.

El entorno es todo aquello que es ajeno o está fuera de los límites de la empresa, o bien el conjunto de elementos externos a la organización que son relevantes para su actuación. Podemos hablar de dos tipos de entornos:

- **Entorno general o macro-entorno:** conjunto de factores externos que condicionan los hábitos de compra de los clientes y las estrategias comerciales de la empresa que no pueden controlar.
- **Entorno específico o micro-entorno:** lo forman aquellos conjuntos o entidades que afectan de forma directa a la organización. Es decir, es aquel que afecta a la empresa considerada, de una forma más directa, creando su entorno competitivo.

Figura 3: Análisis del entorno



Fuente: Adaptado Santasmases Mestre(1999)



4.2.1. Análisis del Macro-entorno

El Macro-entorno está formado por factores genéricos e independientes a la actividad comercial que desempeña la empresa. Sin embargo afectan al conjunto de las actividades que desarrolla la sociedad. Por todo ello, cualquier organización está expuesta, en general a unos determinados indicadores, ya sean económicos, posibles modificaciones legales, cambios culturales, avances tecnológicos e incluso un impacto ambiental. Nuestra empresa ha de ser flexible para adaptarse a todos ellos, ya que sus cambios no dependen de la compañía.

El análisis del entorno general va a dar como resultado un diagnóstico de la situación actual y futura, para localizar las amenazas y oportunidades que nuestra empresa puede encontrar en el mercado. En primer lugar definimos dos tipos de variables como son el nivel de análisis y la dimensión de éste:

- El nivel de análisis va ser a nivel nacional.
- La dimensión de análisis: socio-cultural, económico, tecnológico, político legal, demográfica y medioambiental.

4.2.1.1 Dimensión económica

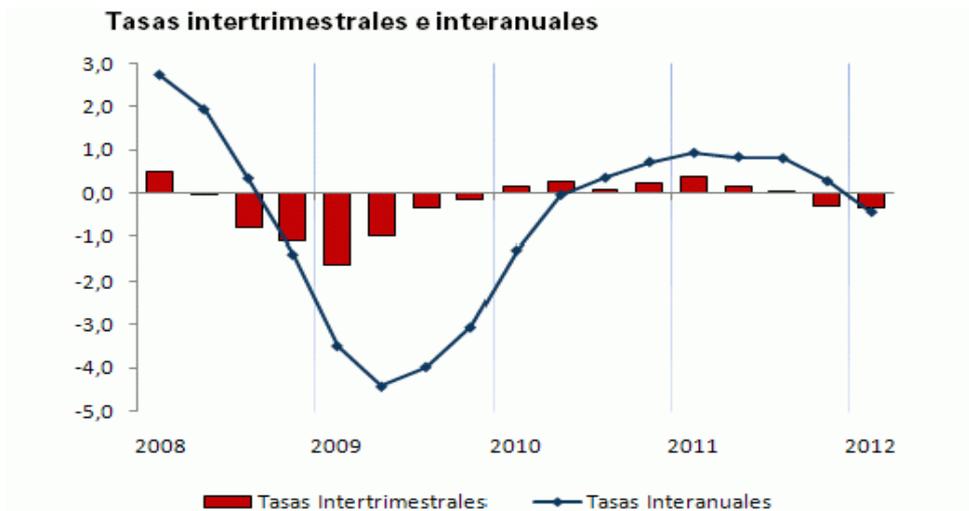
Actualmente en nuestro país al igual que en prácticamente el resto de países del 1er mundo nos encontramos en una situación de recesión económica, lo cual ha afectado en mayor o menor medida, a la mayoría de las empresas y hogares españoles. La fuerte subida de la inflación y los elevados tipos de interés están afectando negativamente a la capacidad de gasto de los hogares españoles. A esta caída en el crecimiento del consumo y en la construcción se llega a unir una disminución en el crecimiento de las exportaciones generada por la mayor inflación española, que está haciendo que algunas empresas pierdan competitividad y como consecuencia sufrirán una disminución de la demanda de sus productos lo que les impedirá aumentar su producción y el empleo.

La crisis está asestando golpes duros a España y un indicador claro es la tasa de paro, debido a que en el segundo trimestre de 2012 la tasa de paro se ha incrementado hasta el 24,63%, de modo que la cifra de parados alcanza los 5.693.100 desempleados, según el Instituto Nacional de Estadística (Encuesta de Población Activa, EPA, segundo trimestre de 2012), siendo los jóvenes los más perjudicados especialmente los menores de 25 años. Adicionalmente hay que tener en cuenta las diferentes reformas que se están llevando a cabo que afectan de manera directa tanto a trabajadores como a empresas.



Pasamos a analizar el PIB (Producto Interior Bruto), con el que nos hacemos una idea del valor de la actividad económica o riqueza del país, es decir, vemos la actividad interna del mismo.

Figura 4: Evolución del PIB español



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

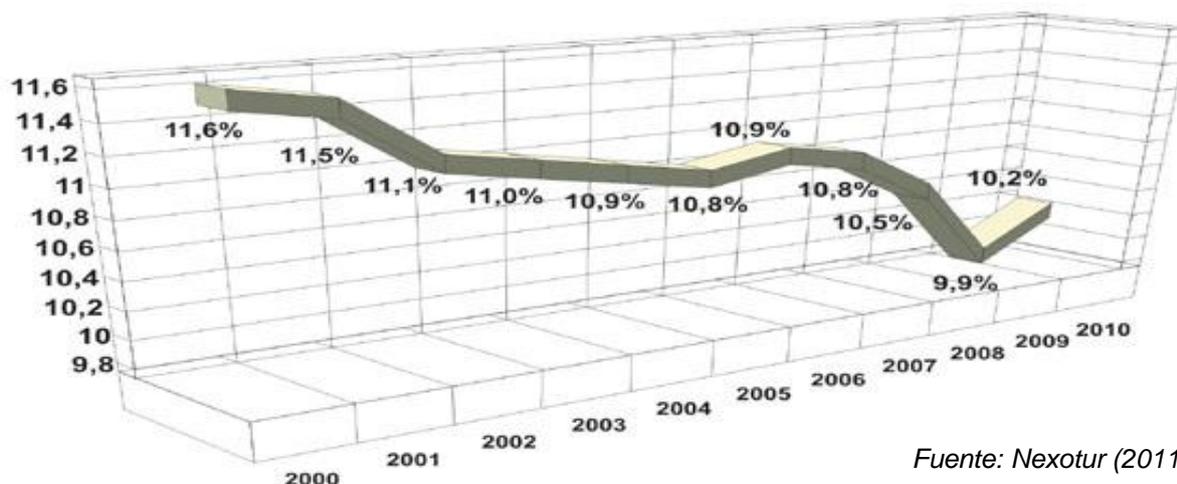
Como podemos observar, las tasas interanuales del PIB son negativas. La gráfica muestra que la economía española sufre muchos altibajos, lo que representa la inseguridad e inestabilidad de la economía del país. Los últimos datos de los que se dispone presentan un comportamiento descendente debido a una aportación más negativa de la demanda nacional, compensada parcialmente por una contribución positiva de la demanda exterior. Estos datos muestran que la economía española está en recesión, lo cual producirá un bajo crecimiento de la actividad turística en España. Las previsiones económicas de crecimiento del PIB y el Consumo Privado se han modificado intensamente a la baja, lo que supondrá que los clientes sean mucho más conservadores a la hora de contratar servicios turísticos o de planificar sus viajes vacacionales. También se han de tener en cuenta los actuales recortes llevados a cabo por el Gobierno para luchar contra la actual crisis, en la que la bajada de salarios y supresión de pagas extraordinarias, disminuirá aún más el gasto de los españoles en turismo.

Sin embargo, nos encontramos con que el peso del turismo en el PIB nacional aumenta por segundo año consecutivo, según NEXOTUR (Viernes 20/07/2012). En 2011 alcanza un porcentaje del 10,65%, frente al 10,2% de 2010. Asimismo, en 2012 cabe la posibilidad de que llegue al 11%. Se trata del segundo año consecutivo en el que se incrementa la contribución del sector al PIB, ya que según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2010 se situó en el 10,2%, frente al 9,9% de 2009. Aún hay más, se



espera que en el 2012 su aportación pueda llegar al 11%, cifra únicamente alcanzada en el 2003.

Figura 5: Contribución del turismo al PIB en España 2000/2010

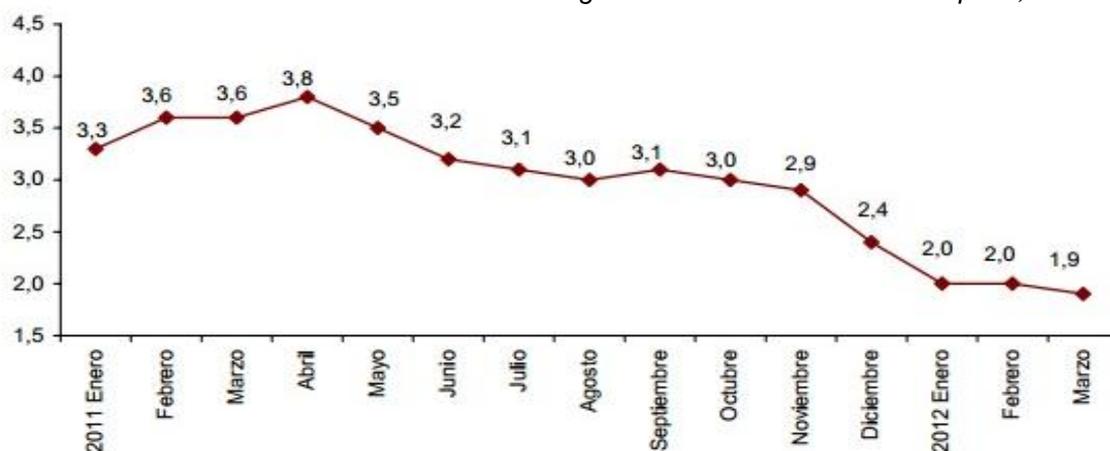


Fuente: Nexotur (2011)

Como podemos ver en la gráfica, la aportación del turismo ha ido paralela a la vida del PIB, siguiendo sus tendencias ascendentes y descendentes. Se puede apreciar un gran descenso en 2009 provocado no solo a la crisis, sino también por los modelos turísticos de masas ofrecidos en España por lo que el turista opta por otros destinos.

Otra variable a analizar es el IPC, que es una de las que mas afecta a nuestra economía personal. El IPC es la abreviatura de Índice de Precios de Consumo y mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios de la sociedad española. Es por tanto una medida muy importante para conocer cuánto están subiendo los productos que habitualmente consumimos y poder contrastar si nuestro salario lo esta haciendo en la misma proporción.

Figura 6: Evolución del IPC en España, base 2011



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Se puede observar que desde el despunte del mes de Septiembre del año pasado, se ha producido una bajada gradual hasta el mes de febrero del presente año según el



Instituto Nacional de Estadística (INE), descenso que antes se acusó desde el mes de abril del año pasado. Estas evoluciones de precios se deben en su mayor medida a las subidas y bajadas del precio del petróleo. De confirmarse, se mantendrá la tendencia negativa de la inflación como así está sucediendo. De este modo la vida se encarece, lo que produce un aumento de la pobreza y capacidad adquisitiva sobre todo de la clase media-baja, lo que se traducirá en una disminución del consumo. El turismo puede verse afectado gravemente debido a que la población deberá emplear una mayor inversión en el consumo de productos de primera necesidad, dejando el de los servicios como el turismo y ocio en segundo plano.

Sin embargo hay datos que acrecientan el optimismo, pues a pesar de la situación de crisis en la que nos encontramos, según Frontur (movimientos turísticos en fronteras), España recibió 7,7 millones de turistas internacionales, máximo histórico de la serie de llegadas, lo que se traduce en 328 millones de turistas más que en el mismo mes de 2011. Así mismo según Familitur (encuesta de movimientos turísticos de los españoles), los viajes realizados por los residentes en España en abril han experimentado un crecimiento interanual del 1,4%, ascendiendo a 16,2 millones, aunque este crecimiento tanto de turismo interno como emisor se debe en su mayoría a viajes para visitar a familiares o amigos, así como el aumento de los viajes de fin de semana.

Por otro lado se han de tener en cuenta que en nuestro caso, nos importa sobretodo el turista nacional teniendo en cuenta que el 87,5% de los turistas que vienen a Asturias son de éste carácter, y un 5% de la región, pero sobretodo conocer el gasto que realizan, pues el gasto diario por persona durante la estancia es de 80,69€ de media, siendo los desembolsos más importantes en alojamiento con unos 38,93€ de media por persona y día y de 28,13€ en alimentación.

Se ha de tener en cuenta que el cliente actual es mucho más sensible al precio, de modo que busca ventajas en el precio y no tanto en la calidad. Las empresas denominadas low-cost están al alza, lo cual podemos contrastar en nuestra vida cotidiana, uno de los mejores ejemplos en el sector turístico lo vemos en el uso de las compañías aéreas de bajo coste, mediante las cuales 6 de cada 10 llegadas de turistas internacionales llegan a España a través de una de estas compañías y estos datos siguen incrementándose (Tendencias21, Tendencias del turismo). Las empresas turísticas están dedicando grandes esfuerzos a desarrollar estrategias basadas en promociones, ofertas, paquetes de bajo coste, etc. Esto provoca que el cliente contrate estos servicios en fechas muy concretas. Estas políticas a la larga pueden ser negativas ya que el cliente puede asumirlas como algo frecuente y provocar que no se puedan eliminar dichos servicios.



4.2.1.2. Dimensión política

Los factores político-legales establecen las reglas en las que se desenvuelven las empresas. En todo sistema económico, las instituciones públicas cumplen una serie de funciones, que para ejercerlas emiten unas normas y regulaciones. La cantidad e intensidad de las mismas oscila enormemente entre los diversos sectores y organizaciones.

Planificación turística

La planificación constituye una técnica a la que la administración es especialmente sensible en relación con los diferentes sectores económicos, aunque su fuerza expansiva la lleva a protagonizar gran parte de la acción administrativa en general.

La interacción turismo-territorio se nos presenta como una realidad en la que, por una parte, el territorio es un elemento básico del desarrollo turístico en cuanto sede de los recursos medioambientales, artísticos o culturales de los destinos turísticos y espacio físico destinado al emplazamiento de infraestructuras y equipamientos. Por otra parte el turismo se manifiesta como una actividad económica que condiciona la ordenación del territorio. Por ello es necesario recurrir a una planificación turística, la cual en el ámbito turístico, se produce mediante la intervención de las diferentes Administraciones públicas (estatal, autonómica y local). Dicha planificación ha de permitir la coordinación de las acciones de las Administraciones públicas intervinientes, no sólo entre sí, sino también con las emprendidas por los agentes sociales y económicos que operan en el sector turístico.

La planificación territorial de la actividad turística ha pasado en nuestro Estado por diferentes fases que reflejan perfectamente el cambio de concepción operado respecto del turismo, del desarrollo y ordenación de las actividades turísticas. Podemos distinguir básicamente tres etapas:

- a) Una primera etapa preconstitucional, que abarcaría desde 1963 a 1977, caracterizada por la existencia de controles e instrumentos planificadores de mayor a menor corrección o intensidad, pero que no produjeron cambios en la ordenación territorial de una actividad turística que, por otra parte, conocía sus años de mayor expansión. El paradigma de la planificación en este periodo lo constituyó la Ley 197/1963, sobre 'Centros y Zonas de Interés Turístico Nacional'.
- b) Una segunda etapa que comprendería el periodo de 1978 a 1993, caracterizado por la elaboración por parte de las Comunidades Autónomas de



las leyes de ordenación territorial y por la aparición en el ámbito estatal de nuevos instrumentos de planificación turística estratégica (plan FUTURES), con la consiguiente implantación progresiva y en cascada de instrumentos similares en Comunidades, comarcas y municipios.

- c) La tercera etapa se inicia en 1994 y llega hasta nuestros días, marcada por la aprobación en el citado año de la Ley vasca de Turismo, que introduce previsiones en su articulado orientadas a hacer posible una planificación territorial turística de carácter integral. A partir de ese momento, las posteriores leyes autonómicas de turismo han ido incorporando diversas técnicas de conexión con la ordenación del territorio.

La práctica totalidad de las leyes autonómicas de ordenación turística han introducido en sus articulados, técnicas que conectan el turismo con la ordenación territorial, técnicas que no son ni muy novedosas, ni muy arriesgadas y que pueden sintetizarse del siguiente modo:

- En unos casos, se recurre a la técnica de la planificación, esto es la creación de instrumentos específicos de planificación turística, que con mayor o menor acierto, se integran en el modelo de integración territorial.
- En otros casos, se prevé la creación de zonas turísticas preferentes o privilegiadas, tales como municipios, comarcas o zonas turísticas, ligadas a una planificación de las mismas, con el fin de lograr una ordenación coherente y equilibrada del territorio.
- Finalmente, el conjunto de técnicas se completa con el establecimiento de la figura de 'zonas saturadas' que permitirá la reordenación y equilibrio de la oferta turística y de los recursos turísticos de las mismas.

Modelo Asturiano de Planificación de los Recursos y Actividades Turísticas

El modelo diseñado por la Ley del Principado de Asturias de Turismo de 2001, se define por su carácter ambicioso al incorporar a su texto la totalidad de técnicas de conexión con la ordenación del territorio antes enunciadas.

El esquema de planificación diseñado por la Ley de Turismo pretende la ordenación de la oferta turística mediante la corrección de las deficiencias y desequilibrios de infraestructura y la elevación de la calidad de los servicios, instalaciones y equipamientos turísticos, bajo los postulados de un desarrollo sostenible. El modelo está recogido en el Título II, artículos 10 a 19 y responde a los siguientes puntos clave:



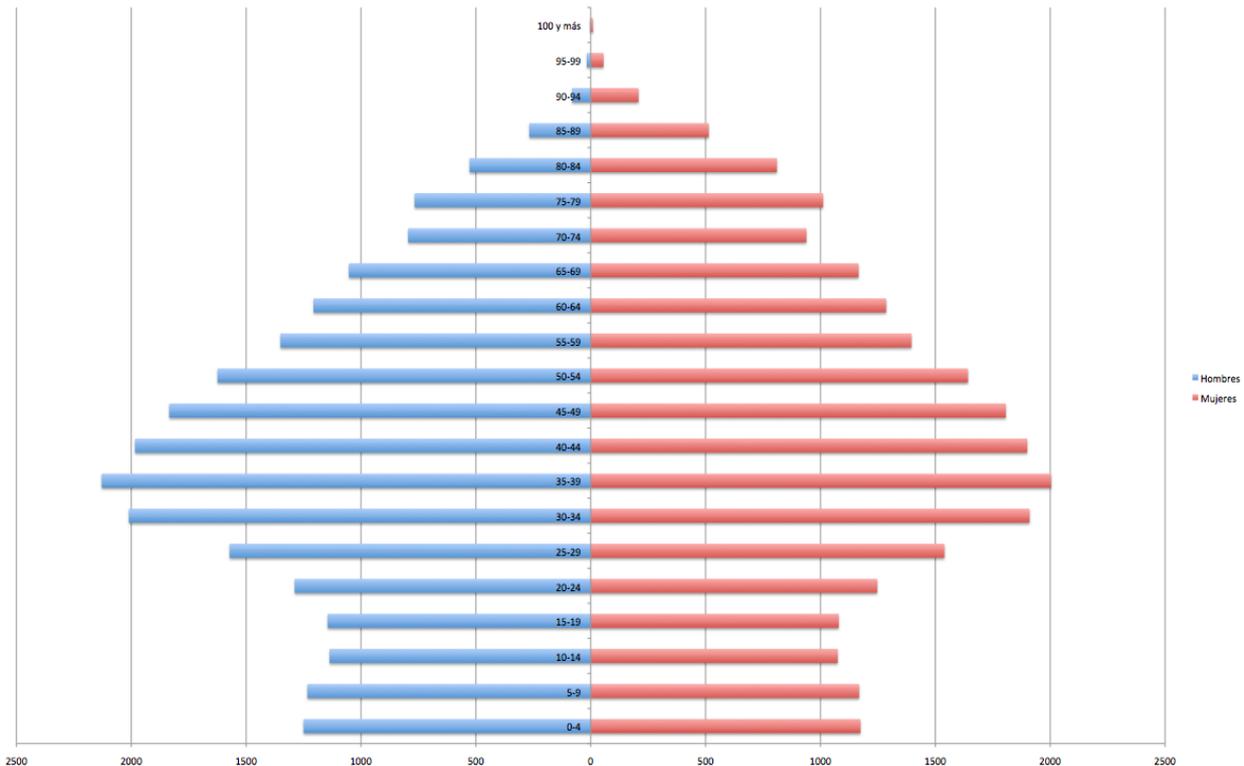
- PRIMERO, se establecen una serie de determinaciones de directa aplicación, una serie de previsiones orientadas a ordenar territorialmente las actividades turísticas que deberán ser incorporadas de forma obligatoria a los futuros instrumentos de planificación. Las determinaciones son de dos tipos:
 - Determinaciones generales: orientadas a la protección del medio ambiente, el patrimonio cultural, la franja costera y el paisaje.
 - Determinaciones específicas: relativas a la implantación de establecimientos turísticos en suelo no urbanizable y a la de los campamentos turísticos.
- SEGUNDO, introduce la técnica de la planificación territorial de los recursos turísticos, sobre la base de los siguientes instrumentos de ordenación:
 - Las **Directrices de Ordenación Territorial**. Previstas en la Ley 1/1987, de 30 de marzo, de ‘Coordinación y Ordenación Territorial’, en cuanto definen el modelo de desarrollo territorial de Asturias.
 - Las **Directrices Sectoriales de Ordenación de los Recursos Turísticos**. Están llamadas a configurar el modelo de desarrollo turístico de la Comunidad Autónoma y establecer, en su caso, áreas o comarcas de dinamización turística consideradas preferentes.
 - El desarrollo de las Directrices Sectoriales a través, además de por el planteamiento urbanístico municipal, de *Planes específicos*, de carácter territorial (subregional o comarcal) o subsectorial (modalidades turísticas concretas).
- TERCERO, la introducción como mecanismo corrector de la declaración de *zonas turísticas saturadas*.



4.2.1.3. Dimensión demográfica

Por otro lado es necesario hacer un análisis demográfico de la población española, tomando como base los datos publicados por el INE el 1 de enero del 2012. España sigue su proceso de envejecimiento. Datos en miles del total de 47.212.990:

Figura 7: Pirámide de población española



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2012)

En la gráfica se puede ver que los rangos de edad con mayor número de individuos van desde los 25 hasta los 50 años, aunque a partir de esa edad en adelante también se pueden apreciar cifras importantes de población que pasan a disminuir progresivamente siendo las mujeres las predominantes. Sin embargo se puede apreciar que el número de jóvenes inferiores a los 25 años es muy inferior lo que nos hace ver que la población española tiende a un envejecimiento progresivo. El 1 de enero de 2012 había 8.221.047 personas mayores, el 17,4% sobre el total de la población (47.212.990), según el Avance de Explotación del Padrón 2012 (INE). Sigue creciendo en mayor medida la proporción de octogenarios; ahora representan el 5,3% de toda la población. El índice de natalidad es muy bajo, se reduce la media de hijos por familia en 1,38 e incluso la edad media para tener hijos ha aumentado hasta los 30 años y sólo gracias a la población extranjera se ha conseguido frenar el envejecimiento irreversible de la sociedad española desde 1990.

De tal modo, el potencial consumidor al que va dirigido 'Nuevo Rosario Sea-relax' será la población de mediana edad, en teoría con mayor poder adquisitivo y en plena

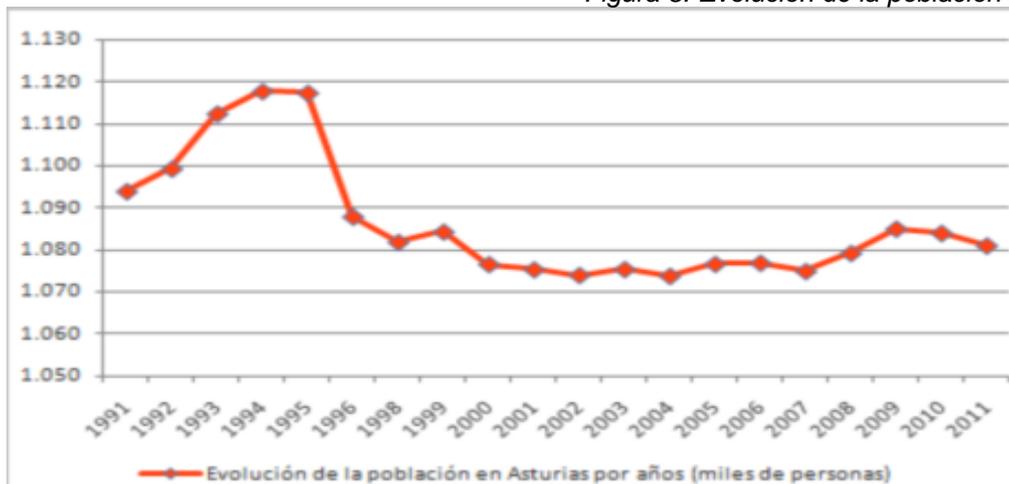


actividad laboral, además de la Tercera Edad, que requerirán de los servicios de nuestra empresa para disfrutar, cuidarse y desconectar de la rutina diaria.

La densidad de la población española es de 93,17 habitantes por kilómetro cuadrado siendo menor que la mayoría de los países de Europa Occidental y su distribución a lo largo del territorio es irregular. De tal modo, otro de los aspectos que se pueden destacar y que afectan de manera directa al entorno de la empresa es el hecho de que la población española está concentrada en las ciudades, siendo su mayoría en zonas cercanas a la costa española y valles próximos. Por este motivo quizá, actualmente los ciudadanos tienden cada vez más a una cultura no urbana, buscar espacios abiertos lejanos de la ciudad y una nueva búsqueda de la tranquilidad y hospitalidad de los pueblos, algo que nos favorece en gran medida.

Los residentes en Asturias a 1 de Enero de 2012 sumaban 1.077.090 personas, lo que supone un descenso de 4.397 ciudadanos (0,4 por ciento) respecto a un año antes. Asturias posee la más alta tasa de mortalidad de España, así como la más baja tasa de natalidad. Su población tiende a emigrar a otras comunidades autónomas, principalmente Madrid y Castilla y León. La población abandona las zonas occidental y oriental concentrándose en el centro de la región, siendo las grandes ciudades las que mantienen y aumentan su población, a la cabeza de las cuales se encuentran Gijón y Oviedo.

Figura 8: Evolución de la población asturiana



Fuente: Idepa (2012)

En la gráfica se puede apreciar que a pesar de que la población asturiana aumentó de forma gradual entre 1991 y 1995, sufrió una fuerte caída en 1996 cuya caída se mantuvo con menor fuerza hasta el año 2000. La población se mantuvo estancada hasta el 2007 con pequeños altibajos y aunque en los dos años siguientes sufrió un leve aumento, se volvió a dar la disminución de la misma gradual hasta nuestros días.



4.2.1.4. Dimensión socio-cultural

Incluye tanto las creencias, valores, actitudes, y formas de vida, como las condiciones demográficas, culturales, ecológicas, religiosas, educativas y éticas de la sociedad en la que se realiza el estudio. El cambio en el estilo de vida de los españoles no es un hecho aislado dentro del fenómeno de la globalización. Las costumbres y las preocupaciones sociales como el ocio, el ahorro de energía la crisis económica o el paro tampoco. Por otro lado y al contrario del resto de Europa, el horario laboral en España deja cada vez menos tiempo para el ocio. Aun así sigue siendo uno de los países donde la vida social con amigos y familia tiene mucha importancia.

Como consecuencia de la cotidiana profesional llena de funciones rutinarias, el estrés que provoca, hoy en día acentuado por las presiones económicas y los conocidos recortes que provocan una mayor preocupación por la estabilidad laboral y familiar en todos sus ámbitos, se toma conciencia de la pérdida de calidad de vida y provoca que muchos ciudadanos tengan un comportamiento agresivo, sean pesimistas y esto propensa a que haya más demanda cada día de poder disfrutar de forma libre y placentera.

Por todo ello y debido a la ya mencionada crisis económica, cabe esperar una mayor limitación en los gastos y mayor conservadurismo, en definitiva un incremento del ahorro y una actitud no proclive a realizar gastos en necesidades no prioritarias. En este apartado es destacable que aquellas actividades de ocio relacionadas con la actividad física son la clave que se ven menos afectadas puesto que la práctica de esas actividades no requiere grandes desembolsos económicos. A este hecho cabe añadir la creciente preocupación por el bienestar físico habiendo un mayor interés de la población hacia la salud, la nutrición, mantenerse en forma y también actividades relacionadas con el relax y el descanso. Todo ello son factores que incentivan la práctica de actividades físicas y que invitan a cuidarse más, a realizar más deporte, a ir al gimnasio, a llevar un estilo de vida saludable y todas aquellas actividades que motiven una evasión del actual estilo de vida estresante. Todo ello unido a la presión social de los últimos años que favorece una mayor preocupación por el físico y la estética, cada vez desde edades cada vez más adelantadas. Todos ellos son factores que van a favorecer el éxito y la buena acogida de nuestra empresa.

Se observa que se están llevando a cabo cada vez más el fraccionamiento de las vacaciones. El cliente en lugar de elegir el mes de vacaciones tradicional, opta cada vez más por fraccionarlas. Así mismo actualmente se empieza a dar una tendencia que puede favorecer este fraccionamiento o que incluso haga que sea la única opción para los

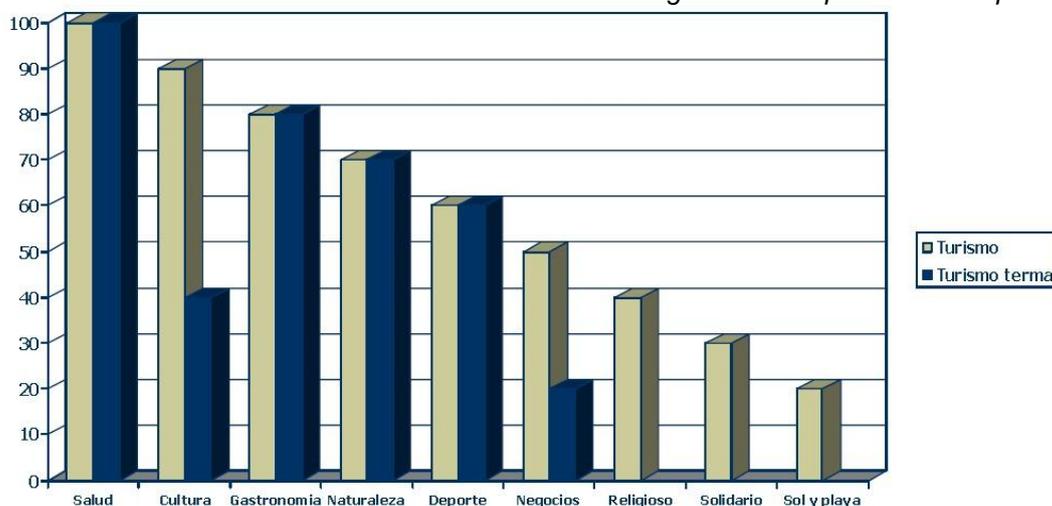


trabajadores, pues para 7 de cada 10 españoles se baraja la posibilidad de tener menos vacaciones a cambio de más trabajo, no sólo para la población activa sino también para los desempleados (Hosteltur, Tendencias turísticas, Encuesta de Randstad).

Por otro lado se hace necesario realizar un estudio sobre la coyuntura turística asturiana. En cuanto a la demanda turística, el principal motivo para visitar Asturias es el disfrute de las vacaciones o del ocio señalado por el 65,3% de los turistas encuestados. Otro factor a tener en cuenta es la razón por la que los turistas eligen Asturias como destino, donde un 20,8% lo eligen por la experiencia de visitas anteriores, seguido por conocer nuevos lugares con un 18,2% y el entorno natural con un 15%. Por lo que se refiere a la procedencia, destaca el marcado carácter nacional del turismo asturiano, que supone el 87% del total, alcanzando el turismo extranjero un 7,8% y el turismo interno un 4,8%. Madrid con un 20,2% es el principal mercado dentro del turismo nacional, seguido de Castilla y León, con un 16,6% y del País Vasco con un 12,9%. De los turistas que llegan, el 51,9% lo hacen en pareja y un 13,1% viaja en familia. Por otro lado la estancia media en Asturias es de 3,8 noches y las valoraciones que los turistas realizan sobre diferentes aspectos de la estancia son todas superiores a 7,3 puntos y un 8,1 puntos sobre 10 sobre los servicios añadidos de ocio, así como la localización y el entorno, la limpieza e higiene y los servicios y atención del personal, todos ellos con un 8 de media. Por último, señalar que otra de las razones o motivaciones, así como actividades que realizan durante su estancia es la visita de pueblos, villar o lugares varios con un 67,8%. Datos del Boletín SITA (Sistema de Información Turística de Asturias).

En este apartado además es necesario analizar la influencia del turismo termal dentro del turismo en general, viendo que el peso que actualmente posee es muy elevado:

Figura 9: Principales motivos para viajar



Fuente: Agustín V. Ruiz Vega 2012



4.2.1.5. Dimensión tecnológica

Tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas. La tecnología es un factor determinante de la capacidad competitiva de la empresa.

Las influencias tecnológicas primordiales de las empresas son:

- La tecnología capacita para el logro de nuevos productos y servicios.
- La tecnología posibilita aumentos de la productividad, que revierten en disminuciones del coste unitario de obtención del bien o servicio.
- La tecnología afecta a la estructura de cualquier empresa.

La new economy se identifica con la explosión tecnológica de la industria de tecnologías de información. Es la suma de todas las actividades económicas que, o bien pertenecen a la rama de tecnologías de información, o bien basan sus "ideas comerciales" sobre una nueva utilización de estas tecnologías, en especial, Internet. La rama de tecnologías de información se convirtió en el sector clave por su rápido crecimiento, su ritmo de innovación, y también por la instalación de sus productos y servicios en todas las áreas económicas, y que estructura la producción, distribución y consumo en forma comparable a la industria automotriz en la segunda mitad del siglo XX.

Así pues, las tecnologías de la información y la comunicación representan tanto una oportunidad, como un reto para el sector del turismo. El turista es hoy, usuario de tecnología. El turista es "social", utiliza la red de una forma totalmente natural, obteniendo información y, a su vez, generando contenidos. El turista actual es gracias a todo ello un turista muy informado y experto y cualquier persona del mundo puede obtener información acerca de un destino o de un servicio determinado en cuestión de segundos con sólo hacer un click desde el ordenador o incluso accediendo a la red o a los servicios que facilitan los actuales smartphones y sus aplicaciones. Actualmente, alrededor del 80% de las reservas de hotel se hacen a través de centrales de reserva de internet ya que ofrece grandes ventajas tanto para las empresas hoteleras como para los agentes de viajes. Así mismo, según Nexotur (27/09/2012), el turismo está a la cabeza del comercio electrónico, donde las agencias de viajes aglutinan cerca del 13% de este tipo de comercio en el primer trimestre de 2012, lo que constata el peso creciente del turismo en las ventas online, datos revelados por la Comisión del Mercado de Telecomunicaciones (CMT).



Además, con las tecnologías de la información se han logrado grandes beneficios como el conocer mejor las necesidades de los clientes, ofrecer una mejor entrega del servicio, llegar a un mayor número de clientes y optimizar sus recursos logrando aumentar su eficiencia. Los casos más relevantes de aplicación de tecnologías de la información en el turismo son los sistemas de reserva en línea, ventas de servicios por internet y los sistemas de minería de datos. Hay infinidad de páginas web de empresas, destinos e incluso blogs donde el usuario muestra de forma exhaustiva sus experiencias en un destino o acerca de un servicio recibido.

Las redes sociales a su vez se están convirtiendo en una herramienta fundamental, pues se trata de un gran medio de promoción para las empresas y una importante fuente de información acerca de los gustos de los potenciales clientes, lo que debe hacernos pensar en entrar en este mercado. La escasa inversión necesaria, captación de clientes, fans o seguidores y la búsqueda de reputación online son los principales incentivos (CincoDías.com). El consumidor no sólo opina y ofrece instantáneas acerca de destinos, sino que además lo hace en tiempo real mientras están viajando. Facebook y Twitter son las principales redes sociales en las que numerosas empresas turísticas están presentes y en las que tanto usuarios como empresarios obtienen información mutua, así como la presencia en YouTube o la red especializada en turismo TripAdvisor. Es un medio donde actualmente se obtienen motivaciones e ideas para viajar y un medio para fidelizar al cliente, donde la información pasa de contacto en contacto en cuestión de segundos favoreciendo la comunicación 'boca oreja' de un modo más actual y rápido que el tradicional, además de ser muy efectivo.



4.2.1.6. Dimensión medioambiental

Tradicionalmente la empresa se centra únicamente en obtener beneficios. Pero, hoy en día las empresas deben lograr que sus objetivos no tengan un impacto negativo sobre el medioambiente. En la medida que los ciudadanos somos más conscientes de los problemas que la actividad económica genera sobre los recursos naturales, las empresas han de convertirse en agentes que fomenten las prácticas que permitan lograr un desarrollo más sostenible.

Así, las empresas pueden crear valor sostenible introduciendo cambios en su proceso productivo como:

- Reducir el consumo de materiales, energía, emisiones y deshechos: aunque existe legislación medioambiental que controla algunos de estos aspectos, la empresa debe interiorizar estas políticas incluso más allá de lo que la ley dice.
- Desarrollar tecnologías sostenibles: el cambio en los procesos productivos hacia tecnologías sostenibles, en principio puede suponer una inversión costosa, pero a largo plazo pueden convertirse en una clara ventaja competitiva respecto a otras empresas del sector.
- Adoptar una actitud de respeto y mejora hacia el medio ambiente en todas las partes de su proceso productivo: existen prácticas de mejora medioambiental que se pueden aplicar a las instalaciones productivas pero también a las oficinas, los elementos de transporte, etcétera y que pueden convertirse en parte de la cultura empresarial.
- Producir productos de calidad, ecológicos y basados en procesos naturales a la vez que evitar las prácticas que favorezcan actitudes consumistas y derrochadoras.

En Asturias también se tiene una concienciación con el medio ambiente que se plasma en el desarrollo de La Estrategia de Desarrollo Sostenible del Principado de Asturias, un desarrollo estratégico a largo plazo que tiene como objetivo servir de base para la orientación de las políticas públicas, y de las privadas sometidas a control público, para lograr un progreso de Asturias, responsable con el medio ambiente, y alcanzar mayores cotas de calidad de vida.

Para lograr los ocho retos definidos para el desarrollo sostenible en Asturias, la Estrategia plantea, en forma de metas, las grandes líneas de acción que deberán seguirse para cada uno de estos retos, y que resumen el conjunto de objetivos y actuaciones concretas.



Las metas del desarrollo sostenible definidas para cada uno de los retos identificados en la Estrategia, son las siguientes:

- **Equilibrio territorial:** Consolidar un territorio más equilibrado y accesible que, dando cabida a las actividades sociales y económicas, preserve el patrimonio, variedad, riqueza y atractivo natural y cultural de las áreas rurales, urbanas y costeras.
- **Cohesión social:** Difundir territorialmente los progresos que, económica y socialmente, sean expresión del acceso colectivo al bienestar y a la igualdad de oportunidades.
- **Salud:** Fomentar una sociedad más sana y saludable, con una vida más larga y de mejor calidad.
- **Agua:** Asegurar la sostenibilidad ambiental y la calidad de los recursos hídricos, garantizando el abastecimiento a la población.
- **Atmósfera:** Mejorar la calidad del aire y contribuir a mitigar la influencia del cambio climático.
- **Residuos:** Reducción de los residuos y gestión responsable de los mismos.
- **Suelo:** Alcanzar un uso y gestión sostenibles del suelo
- **Biodiversidad:** Consolidar la diversidad biológica y paisajística del Principado de Asturias, alcanzando un equilibrio entre su conservación y su uso sostenible.

Por todo ello, nuestra empresa lleva a cabo todos sus servicios y pautas en el orden de una acción empresarial sostenible, con una alta conciencia del cuidado de la naturaleza y transmitiendo estos principios tanto a nuestros empleados como a nuestros clientes. Uso de placas fotovoltaicas que abastezcan de electricidad a las instalaciones, depuración del agua y reutilización de la misma mediante circuitos cerrados de autoabastecimiento, reducción de residuos y una fuerte filosofía de reciclado de los mismos, fomento de la salud y uso de alimentos ecológicos, etc.

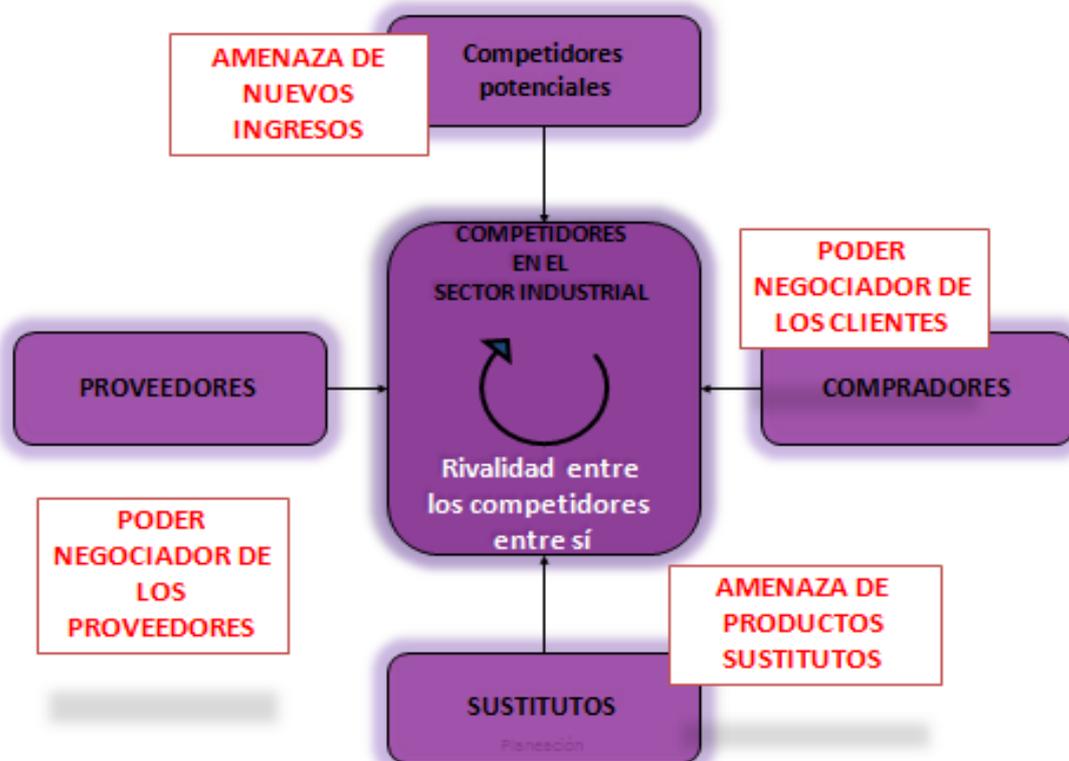


4.2.2. Análisis del micro-entorno.

El micro-entorno hace referencia al entorno específico de una empresa en particular. Comprende todas aquellas actividades que son llevadas a cabo por la empresa y sus colaboradores para mejorar su posición en el mercado. Las mismas incluyen por añadidura la forma en que la empresa se desempeña. Este análisis se hará en base a la síntesis de la propuesta de Michael E. Porter.

Para él, la competencia en un sector no sólo está determinada por el grado de rivalidad entre los competidores en el sector, también la posible entrada de nuevos competidores, la existencia de productos sustitutivos, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores, contribuyen como fuerzas determinantes a configurar la estructura competitiva del sector.

Figura 10: Fuerzas competitivas de Porter (1989)



Fuente: Porter (1989)

Este análisis es medible a partir de los siguientes indicadores:

- **Indicadores de concentración:** el sector turístico español se caracteriza por ser un sector disperso en miles de pequeñas y medianas empresas. No obstante, la crisis en la que nos encontramos ha provocado un proceso de concentración que está



facilitando las operaciones de absorción, compra y alianzas. El gran descenso de las ventas y rentabilidad ha generado el cierre de muchas empresas. Por otro lado, la crisis también ha sido aprovechada por las grandes empresas, que contaban con una importante solidez financiera.

- **Tamaño de la industria:** Aunque tenemos pocos datos sobre el tamaño en concreto de la industria turística, si podemos analizar un punto y es que podemos decir que la industria turística es básica en nuestro país. Su porcentaje de participación en el PIB de España así lo avala, manteniendo su crecimiento en las últimas décadas.
- **Grado de madurez:** se trata de una industria en madurez ya que sobretodo el turismo de sol y playa se encuentra en esta etapa, aunque se están llevando a cabo nuevos modelos de turismo en los últimos años y las nuevas tendencias hacen que éste se reinvente y rejuvenezca, haciendo que se mantenga su capacidad competitiva frente a otros mercados.

4.2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente la industria turística, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc. El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias. La incorporación de nuevos competidores puede hacer que se produzcan guerras de precios con bajadas de los mismos. Esta amenaza depende de:

- **Barreras de entrada.** Son factores que impiden o dificultan la entrada de nuevos competidores en el sector. Existen seis factores principales que actúan como barreras al ingreso:
 - **Las economías de escala:** supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente. Por tanto las economías de escala frenan la entrada a nuevos competidores pues representa una ventaja en costes para las



empresas con grandes volúmenes de producción, es decir para las grandes empresas del sector. A pesar de ello, en el sector turístico se dan economías de alcance, que implican menores costes al ofrecer conjuntamente distintos productos turísticos.

- **Diferenciación del producto:** Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Es por tanto que en un sector tan competitivo como el turístico y de la salud, es necesario reinventarse y ofrecer algo novedoso y diferenciador, que atraiga al cliente por ofrecer algo de lo que no podrá disponer en otro lugar y que no haya probado antes, sin que esa diferenciación deje de ofrecer a los clientes productos ventajosos en costes.
- **Inversiones de capital:** en el sector turístico se hace necesaria una fuerte inversión inicial de capital para poner en marcha un negocio. En nuestro caso la inversión será fuerte en el terreno, edificio e instalaciones para llevar a cabo nuestro proyecto, así como en la promoción de la empresa y formación de sus empleados.
- **Costes de cambio:** debido a la fuerte competencia que hay en el sector servicios, se refiere a los costes del comprador al cambiar de proveedor. A ser una empresa de nuevo ingreso los proveedores deberán ofrecer a los clientes condiciones muy favorables y posteriormente fidelizar a los mismos para incrementar estos costes de cambio. También se refiere al trato y modo de trabajo, costumbres y relaciones. Todo aquello que favorezca que el cambio de proveedores o clientes compense.
- **Acceso a canales de distribución:** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.
- **Política gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio



ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.

- **La reacción de competidores existentes:** pueden tener lazos con los canales basados en algunas relaciones, servicio de alta calidad, o incluso relaciones exclusivas en las cuales el canal sólo está identificado con un fabricante en particular. En ocasiones esta barrera para el ingreso es tan alta que para salvarla una nueva empresa tiene que crear un canal de distribución completamente nuevo.

4.2.2.2. La competencia actual

Hay unos elementos básicos que es importante conocer para así poder conocer el grado de rivalidad y de intensidad competitiva de las empresas que componen un sector. Estos factores son:

- **El número de competidores:** en España hay una competencia muy intensa en este sector favorecido por las buenas expectativas futuras y por la tradición turística del país y su reconocimiento, lo que hace que esto sea muy atractivo para nuevos competidores en el sector.
- **El rápido crecimiento en el sector:** esto favorece la competitividad en el sector, pues permite la entrada de nuevos agentes con la intención de invertir en el mismo.
- **Los costes fijos o de almacenamiento elevado:** Los costes fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo cual suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso.
- **Falta de diferenciación o costos cambiantes:** cuando se percibe al producto o servicio como o casi sin diferenciación, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio, y da como resultado una intensa competencia por precio y servicio.
- **Incrementos importantes de la capacidad:** cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada en base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector.
- **Competidores diversos:** los competidores difieren en estrategias, orígenes, personalidades y relaciones con sus compañías matrices, tienen diferentes



objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir y pueden continuamente enfrentarse en el proceso el uno al otro. Pueden tener dificultades al interpretar con precisión sus intenciones mutuamente, y para acordar un conjunto de “reglas de juego” para el sector. Las decisiones estratégicas adecuadas para un competidor pueden estar equivocadas para otros.

- **Intereses estratégicos elevados:** la rivalidad en el sector se vuelve aun más volátil si varias empresas tienen un gran interés en lograr el éxito.
- **Fuertes barreras de salida:** las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Las principales barreras de salida son los activos específicos, los costes fijos de salida como las indemnizaciones al personal o los costes de reinstalación, las interrelaciones estratégicas con otras unidades de la compañía, las barreras emocionales como la identificación con el negocio o la lealtad hacia los empleados y las restricciones sociales y gubernamentales. Todo esto incrementa la competencia actual en el sector turístico.

Podemos decir que existen cuatro niveles de competencia entre los productos turísticos, que son:

- **Competencia de deseo.** Este es el tipo de competencia más extensa, ya que aquí no solo compiten los productos turísticos, sino todos aquellos deseos alternativos que se les presenten a los individuos. De este modo algún individuo para satisfacer su necesidad de ocio puede elegir hacer turismo u otras actividades tales como leer o acudir al cine.
- **Competencia genérica.** En el caso de que un individuo desee hacer actividades relacionadas con el turismo, éste puede elegir entre actividades deportivas, realizar una ruta, un crucero y en nuestro caso toda actividad que esté relacionada con el relax y la salud.
- **Competencia de forma.** En este tipo de competencia el individuo puede elegir a cualquier empresa que realice actividades similares a las nuestras, como puede ser un spa, un balneario u otro centro que satisfaga las mismas necesidades.
- **Competencia de marca.** Es la más directa y concreta, ya que ofrece exactamente lo mismo que nuestra empresa. En este caso se refiere a establecimientos que tengan las mismas características y ofrezcan los mismos servicios, como en nuestro caso podría ser el centro de ‘*Talasoponiente*’, único centro hasta ahora con servicios que utilizaban el agua de mar hasta el momento.



4.2.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en el sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios del sector incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.

Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Si el sector está dominado por pocas empresas y más concentrado que en el sector al que vende. Centrándonos en los productos específicos para tratamientos relacionados con la talasoterapia, hay pocas empresas en España que satisfagan este suministro por lo que su poder de negociación puede ser grande. En cuanto al resto de servicios de hotelería y restauración, hay más empresas que desean adquirir los productos ofertados que empresas prestadoras, pero no significa que tengan un mayor poder de negociación.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector. Si hay existencia de los mismos, el producto se vuelve más trascendente dado que los compradores no tienen opción de elegir, por lo que obtienen un mayor poder negociador. En el caso de productos de talasoterapia pueden competir con productos de spa o balnearios, de modo que si compiten con productos sustitutos, así como los relacionados con la hotelería y restauración, lo cual reduce su poder de negociación.
- Que la empresa no sea un cliente importante del grupo proveedor. Lo cual nos afecta de manera directa sobretodo en el comienzo de nuestra actividad, cuando aún no seamos conocidos ni estemos asentados.
- El producto que suministren sea de gran importancia para nuestro negocio, o lo sea para la calidad del producto que posteriormente se va a ofertar al cliente final. Todos los productos de los que requerimos son indispensables, pero el número de proveedores y de sustitutos hace que pierdan su poder. Salvo en el caso de los productos alimenticios ecológicos en los cuales si que es algo importante y de los cuales no hay gran variedad de proveedores.
- Que sus productos estén diferenciados, o el cambio de proveedor nos suponga un alto coste. La diferenciación o los costes de cambio de un proveedor disminuyen las opciones de los compradores para enfrentarnos entre sí, aumentando así su poder negociador. En este caso el mayor poder lo tendrían los proveedores de productos ecológicos.



- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia delante. Las condiciones que determinan el poder de los proveedores no sólo están sujetas a cambios, sino que a menudo está fuera del control de la empresa.

4.2.2.4. Poder negociador de los clientes

Los compradores compiten en el sector turístico forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios, y haciendo que los competidores compitan entre ellos. 'Nuevo Rosario Sea-relax' oferta sus servicios para un segmento de mercado de gente adulta sobretodo y senior al que ofrecer productos de calidad relacionados con el descanso, relax y belleza. Para ello existen otras opciones y reclamos de otras empresas como los spas o balnearios, por lo que hay que analizar los motivos por los que un grupo de compradores es poderoso, situación que se da si concurren las circunstancias siguientes:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor. En el caso de nuestra empresa no se daría este hecho.
- Los productos que se compran son estándar o no diferenciados. Los compradores, seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar a una compañía contra otra. En nuestra empresa buscamos ofertar algo diferente que mueva al consumidor a elegirnos.
- Si enfrentan costos bajos por cambiar de proveedor. Debido a que se pueden tener servicios similares a los nuestro el cliente tendrá el poder negociador.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás. Si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación.
- El comprador tiene información total. Si el comprador tiene información completa sobre la demanda, lo que por lo general proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre. Hoy en día la información del cliente es total lo que le da un mayor poder negociador y de decisión a la hora de elegir.



4.2.2.5. Productos sustitutivos

Todas las empresas en un sector turístico están compitiendo, en un sentido general, con empresas que ofrecen los mismos servicios. Estos limitan los rendimientos potenciales del servicio colocando un tope sobre los precios que las empresas pueden soportar rentablemente. Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector. La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar, en el caso de nuestra empresa otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que los nuestros. Los productos o servicios sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector.

La amenaza de productos sustitutivos en el turismo es muy elevada y abarca desde nuevos destinos turísticos, nuevas formas de turismo hasta los nuevos establecimientos turísticos. Por otro lado podemos considerar sustitutivos del turismo, todas aquellas actividades a las que los individuos destinan su renta en tiempo de no trabajo. En nuestro caso puede ir desde la elección de otro establecimiento de talasoterapia, spa o balneario, a la elección de otro tipo de turismo como el de sol y playa o de aventura, cruceros o incluso realizar otras actividades como deporte, asistir a un partido de fútbol, ir al cine etc.

4.2.2.6. Grupos de interés

Además de tener en cuenta todos los grupos citados anteriormente, es fundamental tener en cuenta otros grupos de interés que pueden, también, influir en la actividad de la empresa, y son todos aquellos colectivos que tengan impacto en la calidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Los grupos de interés afectan a la actividad de 'Nuevo Rosario Sea-relax' son:

- La sociedad en general, y concretamente, la población de villa de Luanco, alrededores y las principales ciudades asturianas.
- Entidades financieras, que se van a encargar de conceder crédito a 'Nuevo Rosario Sea-relax' para poder iniciar la actividad, y por otro lado, afecta a la capacidad del gasto de los clientes.
- Medios de comunicación, que son totalmente necesarios para promocionarse y darse a conocer, que pueden afectar positivamente pero también de manera negativa, mediante la publicity. Los medios que utilizará en principio esta empresa son los periódicos locales de la provincia de Asturias, y las publicaciones especializadas en viajes, en ocio y salud.



4.3. Análisis interno

El análisis interno de la empresa persigue determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad.

Por ello, debemos considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos. Este estudio se desarrolla analizando la estructura económica de la empresa y el análisis de sus recursos y capacidades.

4.3.1. Análisis de la estructura económica de la empresa

El análisis de la estructura económica de la empresa se centra en el análisis de cuatro grandes puntos:

- **Campo de actividad:** Nuevo Rosario Sea-relax se trata de una empresa que pertenece al sector servicios, ofreciendo principalmente los relacionados con las cualidades terapéuticas del agua marina y todos los tratamientos relativos a la misma. Sin embargo también ofrece servicios de hotelería y restauración.
- **Tamaño:** se trata de una mediana empresa, donde se entiende como tal aquella que dispone de entre 50 y 250 empleados. En el caso de 'Nuevo Rosario Sea-relax' cuenta con unos 50 empleados fijos.
- **Ciclo de vida:** Al tratarse de una empresa de nueva creación, su ciclo de vida se encuentra aún en los comienzos, en la fase emergente, dentro de un mercado maduro, en el que pretende diferenciarse.
- **Estructura jurídica:** Nuevo Rosario Sea-relax se trata de una PYME que adopta la forma jurídica de sociedad de responsabilidad limitada (S.L). Se trata de una sociedad capitalista, donde su capital social es el mínimo necesario marcado por la ley, 3005,06€ y ha sido aportado por sus tres socios. La sociedad se constituye mediante escritura pública, que debe inscribirse en el Registro Mercantil, que será otorgada a los socios fundadores, adquiriendo así su personalidad civil. Se inscribe en el Ayuntamiento de Gozón. Una elevada inversión es necesaria para la construcción del edificio y accesos, así como para adquirir los terrenos pertenecientes al Ayuntamiento.



4.3.2. Análisis de los recursos, capacidades y ventaja competitiva de la empresa

Al hacer un análisis interno de los recursos y capacidades de la empresa hemos de distinguir estos cuando queremos lograr una ventaja competitiva. Los recursos son activos de la empresa, y para lograr la referida ventaja competitiva han de trabajar juntos para crear *capacidades organizativas* (o rutina organizativa). De esta manera los recursos se transforman en capacidades, creando flujos para la empresa. Esas capacidades o rutinas organizativas son las relaciones habituales, las tareas, el modus operandus de una empresa, y se utilizan para trabajar con eficacia, con el menor gasto de recursos, tiempo y esfuerzo.

Las capacidades o rutinas organizativas eficaces crean capacidades para la empresa, y desde ahí nace la ventaja competitiva para la misma. En este sentido competitivo, la estrategia se basa en las capacidades de la empresa para lograr su supervivencia y desde ahí los objetivos fijados. Y esto está ligado a los factores claves de éxito de un determinado sector, lo que une la estrategia con el ámbito sectorial.

Los recursos y capacidades de nuestra empresa identifican el potencial de la misma para establecer ventajas competitivas, las cuales se presentarán cuando su índice de utilidad sea mayor que el de la media del sector.

4.3.3. Los recursos de la empresa

Entendemos por recursos, los activos productivos de la empresa. Para tener una visión más completa sería útil identificar los tres principales tipos de recursos:

- **Recursos tangibles.** Son los más fáciles de identificar y evaluar: los recursos financieros y los activos físicos. El capital financiero lo forman la tesorería, las inversiones realizadas y la capacidad de endeudamiento, que al ser una empresa de nueva creación, ésta es limitada. Los activos físicos lo forman el tamaño, la localización, las construcciones y complementos. Con estos pretendemos comprender su potencial para crear una ventaja competitiva, y para ello es necesario tener en cuenta dos cuestiones clave: ¿qué oportunidades existen para economizar en el uso de estos recursos? ¿cuáles son las posibilidades de emplear los activos existentes en usos más rentables?
- **Recursos intangibles.** Contribuyen mucho más que los tangibles al valor de sus activos totales y suelen ser en su mayor parte indivisibles en los estados



financieros de la empresa. Las marcas registradas y otras marcas comerciales son una forma de activos relacionados con la reputación: su valor reside en la confianza que infunden a los clientes y se pretende que nuestra marca ocupe un lugar privilegiado en la mente del consumidor y que nos tenga siempre en cuenta. Al igual que la reputación, la tecnología es un activo intangible cuyo valor no se evidencia con claridad en la mayoría de los balances de las empresas.

- **Recursos humanos.** son los servicios productivos que las personas ofrecen a la empresa, relacionados con sus habilidades, conocimientos y capacidad para razonar y tomar decisiones. Son el motor de la organización y fundamental es una buena preparación y formación. Identificar y evaluar los recursos humanos de una empresa es complejo y difícil. Confiaremos menos en las calificaciones formales y más en la flexibilidad, potencial de aprendizaje y habilidad para trabajar en equipo. La cultura organizativa se relaciona con los valores, tradiciones y normas sociales de una organización, que afectan a la destreza y a la motivación de los empleados. No nos olvidemos de los clientes, que son el mayor activo de la empresa. Hay que tener en cuenta que un cliente satisfecho es el mayor medio de marketing de la empresa.

4.3.4. Las capacidades

Son habilidades o competencias organizativas que permiten desarrollar adecuadamente una actividad combinando y coordinando los recursos individuales disponibles. Las capacidades están ligadas al capital humano (know-how) son activos intangibles imprescindibles para la actividad empresarial.

Las capacidades concretas a tener en cuenta son:

- **Capacidades humanas.** Son de tipo individual y hacen referencia al conocimiento y experiencia de los empleados, a los roles que llevan a cabo.
- **Capacidades comerciales.** La calidad de los servicios y las buenas relaciones con los clientes hacen que posea una buena imagen y reputación, basado fundamentalmente en el conocimiento del mercado y propios clientes.
- **Capacidades financieras.** Esta empresa lleva a cabo una adecuada gestión del capital y de los costes.
- **Capacidades organizativas.** Se ha realizado un eficaz diseño de las estructuras y de los procesos organizativos al tiempo que se gestionan de manera óptima los recursos humanos.



- **Capacidades directivas.** Los gestores de esta empresa cuentan con amplios conocimientos directivos y administrativos. Son capaces de desarrollar distintos roles dentro de su gestión empresarial.

4.3.5. La ventaja competitiva de Nuevo Rosario Sea-relax

La ventaja competitiva de Nuevo Rosario Sea-relax, se basa en ofertar a los clientes un producto turístico con una calidad superior a sus competidores, utilizando instalaciones innovadoras y manteniendo a todo el personal bien formado continuamente sobre las nuevas tecnologías o medios novedosos para ofrecer al cliente los mejores servicios y tratamientos, de modo que al mismo tiempo siempre podamos sorprender a nuestro consumidor. Satisfacer al cliente de una manera superior, de modo que sienta que recibe el valor real de lo que está solicitando. Calidad y eficiencia, así como un personal entregado y bien formado, cuyas actitudes, aptitudes y capacidades sean siempre las óptimas y transmitan esa profesionalidad al cliente para que pueda disfrutar de una manera especial del servicio que solicita y que deseará volver a probar. Todo esto unido a un aprovechamiento óptimo de todos los recursos y oportunidades que el mar nos ofrece, hará que nuestra reputación de marca sea positiva de modo que estemos constantemente en la mente de nuestros clientes, para que además sean nuestro mejor medio de marketing.

4.3.6. Organigrama de la empresa

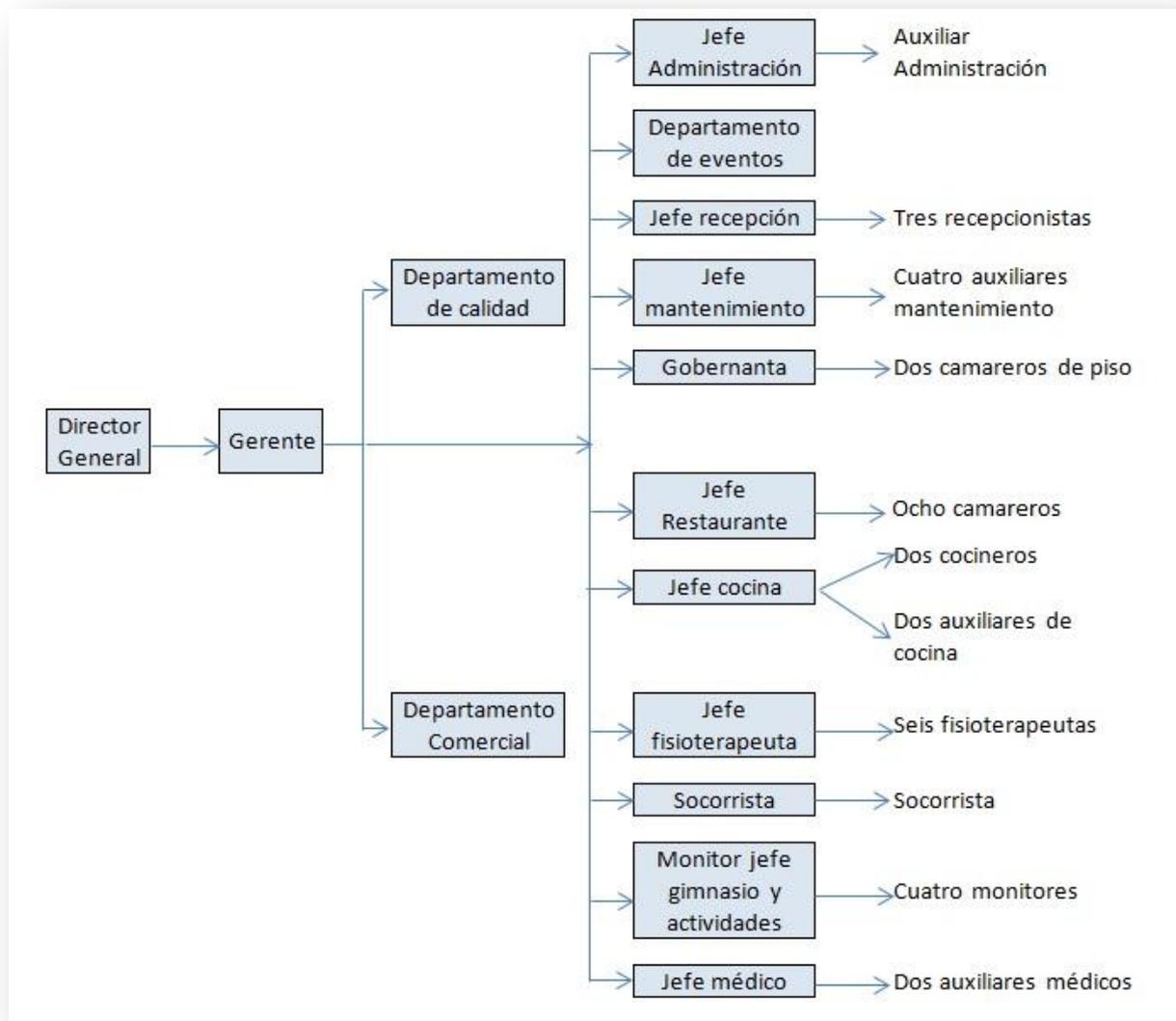
El diseño organizativo de la empresa es una herramienta básica y a la vez necesaria para poder alcanzar los objetivos. Podemos definir el diseño organizativo como el proceso por el cual los directivos constituyen, evalúan y modifican la organización formal con el propósito de facilitar la realización de las actividades necesarias para la consecución de los objetivos establecidos de forma eficaz y eficiente. También hay una estructura informal, que se crea de forma espontánea, las relaciones entre los compañeros y los grupos. De la suma de la estructura formal e informal obtenemos la estructura real y el funcionamiento de la organización.

Dadas las características del servicio que 'Nuevo Rosario Sea-relax' ofrece, en el que a pesar de que su mayor reclamo es el centro de talasoterapia, también ofrece restauración y hotelería puesto que pretende ser una apuesta fuerte para aquellas personas que además de disfrutar de tratamientos marinos, pueda además disfrutar de una oferta completa de servicios para que no sienta la necesidad de abandonarnos una vez cubierta su necesidad principal, su organigrama es relativamente extenso.



La empresa cuenta con un Director General que es uno de los propietarios de la sociedad. Después nos encontramos con una Gerente del Complejo y Jefa Médica que se trata del segundo socio, que controla todas las funciones terapéuticas del centro. Además nos encontramos con dos puestos destacados que son el Departamento de Calidad muy importante para hacer que se cumplan siempre con los más altos estándares de calidad y que todo funcione correctamente, y el Departamento Comercial, que se trata del tercer socio de la sociedad y encargado de la gestión de las diferentes formas de promoción, trato con los medios y patrocinios. El resto de puestos son los relativos a toda sociedad de nuestras características que podemos ver en el organigrama.

Figura 11: Organigrama de 'Nuevo Rosario Sea-relax



Fuente: Elaboración propia



5. ANÁLISIS DAFO.

El análisis DAFO es un grupo de técnicas estructuradas, útiles para identificar las fuerzas internas y externas que maneja una organización con una posición competitiva en el mercado. Se trata de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización, etc. Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamicidad de la empresa.

- **Debilidades.** También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Fortalezas.** También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Amenazas.** Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- **Oportunidades.** Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.



Figura 11: Análisis DAFO



DAFO para nuestra empresa 'Nuevo Rosario Sea-relax':

Debilidades

- Dificultad para obtener capital inicial.
- Ausencia de imagen de marca.
- La falta de experiencia en el sector.
- Dificultad para establecer contactos y firmar contratos con proveedores.
- Situación en una pequeña villa no muy conocida.
- Dificultad para obtener economías de escala.

Fortalezas

- Servicio de calidad.
- Servicio especializado.
- Buena localización, acceso y cercanía a principales ciudades.
- Orientación al cliente.
- Fomento de las nuevas tecnologías.
- Internet como canal de promoción y venta.
- Preocupación por el medio ambiente.
- Formación e innovación continua.
- Acuerdos con agencias de viajes y patrocinios deportivos

Amenazas

- La problemática situación económica.
- La progresiva reducción del gasto en turismo.
- La amenaza de entrada de potenciales competidores.
- Reducción de precios en el sector.
- Competencia de un centro similar en el entorno cercano.
- Competencia de spa en hoteles o gimnasios.

Oportunidades

- Poca estacionalidad.
- Nuevas tendencias del turismo.
- La creciente preocupación por el cuidado del cuerpo.
- Clientes cada vez más concienciados con el medio ambiente.
- La tranquilidad de la zona favorecedora para este tipo de negocio.
- Creciente demanda procedente de la población en edad laboral.
- Potencial crecimiento como servicio para la tercera edad.
- Ofrecer más servicios añadidos al principal de la talasoterapia.
- Patrocinios deportivos y festivos relacionados con la villa en la que se sitúa y que son bien conocidos en la región y por el entorno cercano para darnos a conocer.



6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING.

En los comienzos de cualquier empresa, los directivos se deben plantear cuales son sus objetivos para así poder planificar su estrategia. Esto quiere decir que deberá definir con claridad lo que quiere llegar a conseguir, así como la forma en que lo va a llevar a cabo.

6.1. Objetivos estratégicos.

Todos los objetivos planteados por la empresa tienen que ser consecuentes con la misión y visión de la misma, así como los resultados en los análisis posteriores. No obstante, la mayor dificultad a la hora de plantear dichos objetivos radica en la elevada incertidumbre del entorno, al estar en constante cambio y evolución. Por lo que, la compañía debe ser capaz de adecuarse y anticiparse a los posibles cambios que puedan producirse. Los objetivos estratégicos que planteamos al inicio de nuestra actividad son:

- **Área de dirección y organización:** Nuestra empresa ha establecido un estilo de dirección y estructura organizativa totalmente definida y acotada para un eficaz y mejor forma de trabajo. Cada miembro sabe cual es su papel en el juego aceptando la toma personal de decisiones en determinados momentos si la situación lo requiere. Fomento del marketing interno para favorecer el compromiso de toda área de la empresa con la misma.
- **Área comercial:** Se espera lograr una alta cuota de mercado respecto a sus competidores. Se espera lograr una fuerte imagen de marca diferenciada de los 'tradicionales' spa o centros de talasoterapia situados en ciudades, con su filosofía total de relajación. Diferenciarse en base a la calidad, posicionamiento, valores añadidos y una elevada fuerza de venta. Se espera aumentar la cuota de clientes en verano cuando la villa tiene su mayor afluencia de turistas, para conocer sus valores y ser fuertes en el invierno cuando los clientes requerirán más de nuestros servicios. Se busca aumentar el beneficio neto antes de impuestos un 10%.
- **Área financiera:** Se pretende que nuestra empresa tenga una estructura financiera sólida, y alta rentabilidad sobre las inversiones. Se intentarán recuperar las inversiones iniciales en un plazo de 5 años.
- **Área tecnológica:** Se pretende tener un importante portal online donde el cliente pueda informarse de todos nuestros servicios y que sea un punto de venta importante. Las nuevas tecnologías son muy importantes en la sociedad actual de modo que se intentará tener presencia no solo en la web, sino también en redes



sociales y en aplicaciones de smartphones. De este modo se pretende mantener informado al cliente y mantener relaciones estables y duraderas con el mismo.

- **Área de recursos humanos:** Dotar a la empresa de un buen clima social (encuestas a los propios empleados, reuniones, etc...) y ofrecer al empleado un nivel alto de formación. Se fomentara el marketing interno para fomentar empleados profesionales y comprometidos con la organización. El objetivo es fidelizar al cliente, lograr que desee volver siempre que lo necesite y eso no sólo será posible con una buena calidad de los servicios e instalaciones sino también con una alta calidad humana de nuestros trabajadores, imagen de la empresa.

6.2. Definición de estrategias de marketing

En el contexto en que llevan a cabo sus actividades empresariales, las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

La estrategia de marketing es un tipo de estrategia con el que cada empresa espera lograr sus objetivos de marketing mediante:

- La selección del mercado objetivo al que desea llegar.
- La definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes.
- La elección del marketing mix (producto, precio, comunicación y distribución) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del público objetivo.
- La determinación de los niveles de gastos en marketing.

La estrategia de marketing además de describir la manera en que la empresa o unidad de negocios va a cubrir las necesidades y deseos de sus clientes, también puede incluir actividades relacionadas con el mantenimiento de las relaciones con otros grupos de referencia, como los empleados o los proveedores.

No se debe confundir estrategia de marketing con estrategia de ventas. Si bien, ambos son parte del plan de marketing, sus objetivos y actividades son distintos. El primero establece un plan general, el segundo un plan operativo.

La estrategia llevada a cabo por 'Nuevo Rosario Sea-relax' es la de la diferenciación de los servicios y productos prestados a los clientes. Una diferenciación basada en añadir un alto valor percibido a un precio relativamente bajo. Unos valores añadidos o una diferenciación en base a:



- La calidad de los servicios que ofrece y producto de calidad, haciendo uso de ellos usando las técnicas más avanzadas y determinadas para cada tipo de cliente. Para lo cual se hace necesario un amplio conocimiento del mercado y cliente.
- La calidad del equipo humano, pilar del éxito de nuestra empresa. No sólo ha de estar ampliamente cualificado sino que ha de conocer bien a sus clientes y saber tomar las decisiones correctas a la hora de aplicar los tratamientos que mejor convengan a cada tipo de cliente. Para ello además ha de tener una actitud proactiva, interesarse por el cliente, saber escuchar y aconsejar y sobretodo, convertirse en un 'amigo' que haga más placentero el tratamiento y la estancia en nuestro centro y que haga al cliente sentir la necesidad de volver a visitarnos.
- Las características físicas del establecimiento. Localizado en una zona llamativa y de gran belleza, a la cual se une una estructura visualmente estética y atractiva que hace que llame la atención del cliente y le tiene a elegirlo como centro estético y de relax, y como lugar donde alojarse.
- Equilibrio calidad-precio. Se pretende aportar un alto valor añadido, una fuerte diferenciación del producto y servicio ofrecido pero a unos precios competitivos y asequibles. No pretendemos diferenciarnos, sobretodo al comienzo de nuestra actividad, por unos precios excesivamente altos, pues queremos llegar a todos los segmentos de población y más en una época económica recesiva como en la que nos encontramos.
- Innovación continua, no quedarse estancado sino estar continuamente al tanto de las nuevas tecnologías y nuevos tratamientos que ofrecer al cliente.
- Los atributos intangibles., formados por los atributos estéticos y las sensaciones que el cliente percibe dentro de nuestro establecimiento, buscando una relajación diferente y completa en cada área de nuestra empresa, a la cual se une la percepción de tranquilidad y sosiego propia de la localización de la misma, una pequeña villa marinera que ofrece la calidez que cuesta encontrar en las grandes urbes donde se localizan nuestros competidores, todo ello para lograr una experiencia relajante total.
- Diferenciarnos de la competencia no sólo en innovación y calidad, sino también en políticas de marketing, que hacen referencia a las actuaciones de las variables del marketing mix que llevará acabo la empresa.



6.3. Segmentación

La segmentación del mercado es el proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con similares necesidades a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada o beneficio determinado, orientada de un modo específico a las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen el segmento. De este modo las empresas dividen grandes grupos heterogéneos en segmentos más pequeños a los que llegar de manera más eficaz con productos y servicios diseñados para cubrir sus necesidades específicas. Los beneficios de llevar a cabo una correcta segmentación son:

- Facilitar el análisis de la competencia.
- Creación de una oferta más adecuada para cada tipo de cliente.
- Facilita la selección de canales de distribución y comunicación.
- Permite localizar las oportunidades de negocio existentes.
- Menor número de competidores en un segmento concreto.
- En productos-mercado maduros como es el del turismo cabe la posibilidad de identificar segmentos específicos todavía en fase de crecimiento.
- Permite establecer un orden de prioridad entre los segmentos, lo que contribuye a una mejor asignación de los recursos.
- Facilita la diferenciación de la actuación comercial de la empresa por segmentos, lo que permite una mejor adaptación de las necesidades y mayor fidelización.

Para que la segmentación se haga de una forma efectiva, estos segmentos, además de cumplir ciertos requisitos más allá de los anteriormente mencionados, deben ser identificables fácilmente, y su potencial de compra medible, para calcular su demanda potencial. Han de ser accesibles de una forma estable, es decir, alcanzables por la oferta de la empresa, y por último han de ser sustanciales, lo que esto significa, que deben ser lo suficientemente grandes y rentables como para ser atendidos. Inicialmente se deben de buscar los criterios de segmentación que nuestra empresa utiliza para identificar su "Target" o público objetivo. Se trata de identificar los beneficios buscados por el consumidor para que este se sienta atraído por nuestro producto. Los clientes que optan por utilizar nuestros servicios, buscan relajarse y cuidarse en una estancia placentera global en su tiempo de ocio, unido a conocer el entorno natural de la zona. Este criterio no es suficiente para esta empresa puesto que es generalista, por lo que se deben de utilizar otros criterios basados en las características del consumidor. Estos analizarán características demográficas, socioeconómicas, estilos de vida y personalidad. 'Nuevo Rosario Sea-relax utiliza los siguientes criterios para segmentar su público objetivo:



- **Estilos de vida y beneficios buscados.** Esta segmentación se apoya directamente en aquellas razones por las cuales el consumidor es atraído hacia un producto. Se dirige a clientes preocupados por su salud que desean mejorar y ampliar su descanso basándose en las características beneficiosas de las aguas marinas, donde no sólo acercarse para el uso 'tradicional' de los spa o balnearios urbanos donde acudir y regresar a su vida cotidiana, sino donde realizar una estancia global y completa de entorno relajante. Cuidarse y relajarse, alojarse en un establecimiento óptimo para ello y evadirse de lo cotidiano y favorecerse de la gastronomía de los productos del mar cantábrico y productos ecológicos pues no sólo se ha de cuidar el cuerpo por fuera sino también desde dentro.
- **Criterios relativos a las características del consumidor.** Son las características demográficas y socioeconómicas de los consumidores y medidas psicográficas como el estilo de vida.
 - **Demográficas.** Los clientes de esta empresa son jóvenes, adultos y de edad avanzada cuya nacionalidad será preferentemente española y de la región preferentemente, sobretudo en sus principios cuando aún no seamos muy conocidos.
 - **Socioeconómicas.** Nuestros productos y servicios van destinados principalmente a clases medias y altas, pues aunque se busquen precios no muy altos y competitivos, la estancia global y uso de todas sus características encarece toda la prestación de los mismos.
 - **Estilos de vida.** Nuestros clientes buscan relajación, cuidado del cuerpo y belleza y evadirse de la vida cotidiana y estresante de la vida laboral.

6.1. Posicionamiento

Una vez determinada la segmentación del mercado, el siguiente punto a tener en cuenta es el establecimiento de la posición de los servicios en el mercado objetivo con el fin de facilitar el diseño y desarrollo de la estrategia de marketing en cuanto a qué necesidades y deseos de los clientes se deben intentar satisfacer, con qué producto o combinación de atributos se puede conseguir y como proceder a una diferenciación competitiva.

El posicionamiento de una empresa hace referencia a como quiere esta ser percibida por los consumidores, y también en relación a la competencia. Este posicionamiento se puede llevar a cabo en base a diferentes acciones: por atributos específicos de nuestra empresas y de sus servicios, necesidades satisfechas a los clientes, beneficios que presenta, por comparación con otros productos, en especial los de la competencia y



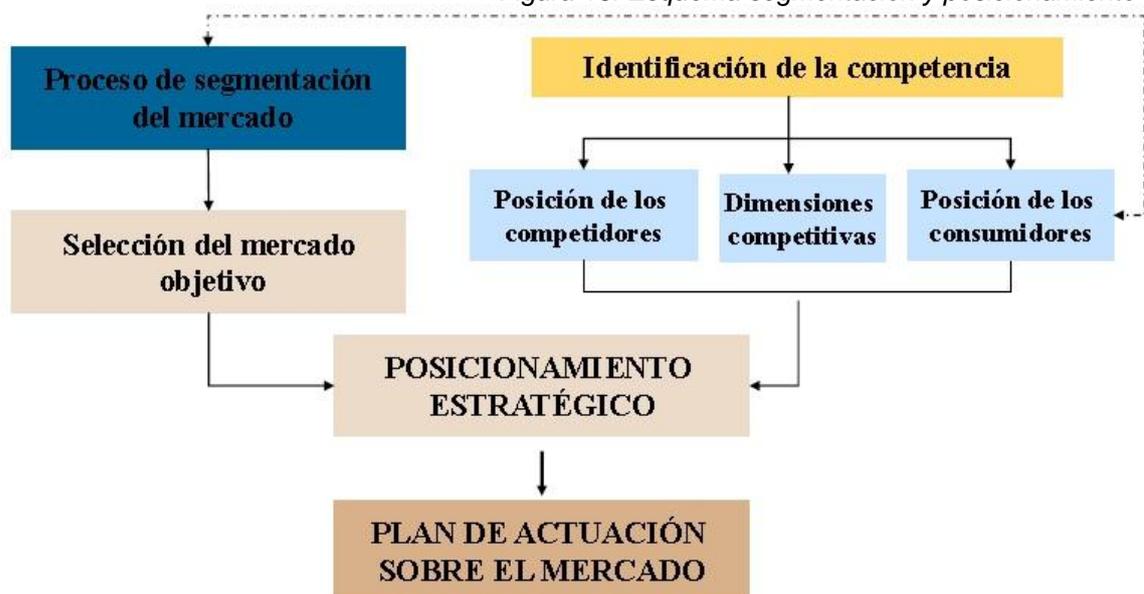
sustitutivos. La estrategia de posicionamiento consiste en dar forma a la imagen que se quiere dar de la empresa, de manera que nuestro target entienda y sepa apreciar la diferencia competitiva que tiene la empresa frente a la competencia. Se pretende que nuestra empresa se posicione como líder para aquellos que deseen buscar momentos de relajación con aire de mar lejos de la gran ciudad. El concepto de posicionamiento presupone que:

- Hay múltiples fuentes de beneficios buscados en los productos
- Raramente las empresas disfrutan de una ventaja relativa en todos los beneficios buscados por el consumidor, por lo que para eso se segmenta, para dar en la clave de esos grupos objetivos.
- En referencia a lo anterior, los consumidores de cada segmento buscan uno o varios de esos beneficios.

Existen dos tipos de posicionamiento del producto: el centrado en el consumidor y el centrado en la competencia, pero ambos no son mutuamente excluyentes:

- **Posicionamiento centrado en el consumidor.** Parte del estudio de las actitudes de los consumidores hacia los productos que compiten en el mercado a fin de dotar a los servicios ofrecidos por 'Nuevo Rosario Sea-relax' de los atributos más adecuadas de los segmentos a los que desea dirigirse centrándose en la calidad y siendo ofertados de forma sostenible.
- **Posicionamiento centrado en la competencia.** Posicionarse como referente diferenciándose en las ventajas que sus servicios aportan en referencia a sus competidores, basándose en la experiencia global relajante que ofrece y las cualidades óptimas de sus servicios y productos.

Figura 13: Esquema segmentación y posicionamiento





7. PLAN DE ACCIÓN.

Llegados a este punto y para lograr las metas y objetivos previamente fijados, es necesario llevar a cabo el uso de unas herramientas y variables que debemos aplicar para que nuestra empresa, mediante su uso y combinación, logre alcanzarlas. Puede definirse como el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para lograr los objetivos empresariales. Dichas variables, están compuestas por la totalidad de las estrategias que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las Cuatro P's, y que fue McCarthy quien lo denominó de este modo a mediados del siglo XX y para el denominado marketing de masas:

- Product -> producto.
- Price -> precio.
- Promotion -> promoción.
- Place -> distribución.



Figura 14: Teoría del Marketing Mix

Fuente: Elaboración propia

El marketing mix apela a diversos principios, técnicas y metodologías para incrementar la satisfacción del cliente a partir de la gestión de las Cuatro P's. Para que tenga éxito, el marketing mix debe mantener la coherencia entre sus elementos.

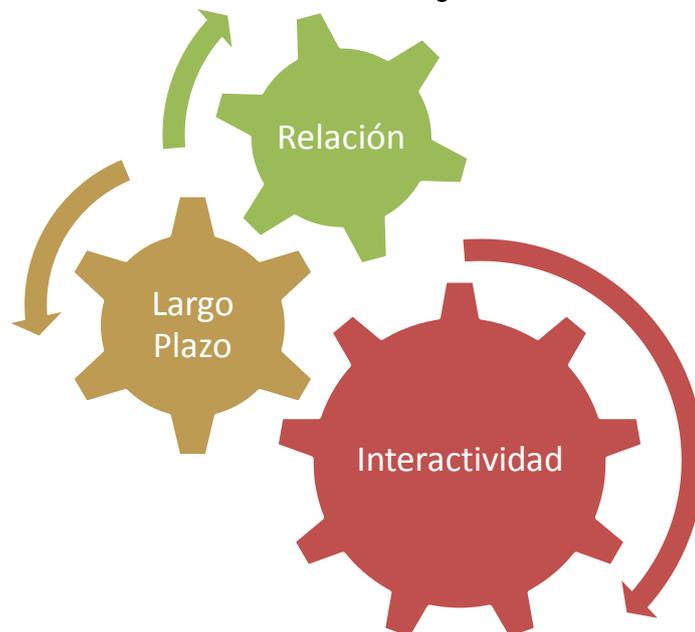
Sin embargo, hay que tener en cuenta que este marketing transaccional, aunque dirigido al cliente, lo trata como algo discreto y anónimo, mantiene relaciones a corto plazo. De modo que a pesar de que los pilares del marketing mix son estas Cuatro P's, se han de



tener nuevas consideraciones, ver que la oferta se ha incrementado desde el establecimiento de esta teoría, el fuerte desarrollo tecnológico, la intensificación y globalización de la competencia y como atañe en gran medida al sector turístico que se trata de un sector maduro, debemos considerar que al cliente como un recurso escaso, que hoy en día está muy informado y conoce muy bien todas sus opciones y que además en ésta época de crisis se ve muy influenciado y sensible al precio y a los valores que se le aporten. Por lo tanto hay que pensar en la realización de un marketing relacional, donde no solo se capte al cliente sino que también se le fidelice. Buscar una relación más a largo plazo y que el cliente se sienta identificado con nuestra filosofía empresarial. Es el marketing de las Cuatro ces, donde el futuro comprador es el centro de todas las acciones de marketing:

- De pensar en el producto a pensar en el cliente.
- De pensar en el precio a pensar en las características del producto, de modo que el precio sea adecuado al producto y al cliente al que va dirigido.
- No pensar únicamente en la promoción sino ser comunicativo y buscar nuevos medios de comunicación para llegar a todo tipo de cliente y mercado.
- Del punto de venta a la comercialización en varios puntos de venta y orientándose al cliente.

Figura 15: Claves del Marketing Relacional



Fuente: Elaboración propia

De tal modo, Nuevo Rosario Sea-relax no solo dedica esfuerzos y recursos al producto, al precio, la comunicación y la distribución, sino que en su estrategia se incluyen los clientes, las características del producto, la comunicación y la comercialización. El cliente es lo más importante y buscamos su aprobación, disfrute y contacto duradero.



7.1. Plan de producto

El plan de producto de 'Nuevo Rosario Sea-relax' pretende explicar el diseño de la empresa y la oferta que la compone. Consta de unos 1000 metros cuadrados de los cuales 700 pertenecen al propio edificio de siete plantas, de las cuales una es subterránea donde se encuentra el almacén y las oficinas.

En la planta baja, además de encontrarse la recepción y zonas comunes como una sala de lectura, es el lugar donde se encuentra una zona lúdica acuática donde disfrutar de diferentes piscinas en las que realizar diferentes actividades organizadas. Así mismo en esta planta también podremos disfrutar de dos salas donde por medio de monitores se imparten clases de yoga y diferentes disciplinas relacionadas con la relajación.

Es en la segunda planta donde se sitúan las piscinas donde disfrutar de diferentes tipos de chorros, pantallas y cascadas de aguas marinas que producen la relajación buscada y deseada. Incluso dispone de una zona al aire libre donde disfrutar de una piscina con los diferentes chorros y tumbonas acuáticas donde recibir este servicio disfrutando del aire fresco y de unas inmejorables vistas al mar gracias a la localización del edificio.

En el tercer piso nos encontramos con el centro de talasoterapia, donde se puede disfrutar de salas donde se dan todo tipo de tratamientos y masajes determinados y definidos para cada tipo de cliente, basados en el uso de arenas, fangos, lodos y algas de mar, así como de sauna, baño turco, circuito romano y centro médico-estético talaso y de fisioterapia. Así mismo es la planta donde el cliente dispone de una sala de gimnasio donde disponer de todo tipo de máquinas para cultivar el cuerpo.

En el cuarto piso nos encontramos con el restaurante 'ResMarina', donde disfrutar la increíble gastronomía del cantábrico junto con los mejores productos ecológicos. Una cocina pensada en cultivar nuestro estómago y cautivar con sus excelentes sabores. Un restaurante del que podrán disfrutar tanto los clientes de 'Nuevo Rosario Sea-relax' como aquellos ajenos que quieran disfrutar de una excelente comida con inmejorables vistas al mar.

Por otro lado los dos últimos pisos son los encargados de albergar las habitaciones de nuestros clientes, habitaciones dobles totalmente equipadas con televisor de plasma, DVD, hilo musical y mini-cadena, WI-FI, totalmente climatizadas, baño totalmente equipado en el que en lugar de ducha se dispone de bañera con hidromasaje y una pequeña sala de



estar. Así mismo el cliente también puede tener la opción de solicitar un servicio de masaje en la propia habitación.

Los 300 metros cuadrados restantes se corresponden con el jardín, donde se encuentra una pequeña piscina al aire libre, tumbonas para quien desee relajarse al aire libre y en un lateral un bar 'chiringuito' donde poder tomarse algo, con salida al exterior y al que pueden también acceder todos aquellos que no sean clientes del centro de talasoterapia.

De tal modo, todos estos recursos y servicios definen la oferta de 'Nuevo Rosario Sea-relax, la cual será visible al público en forma de circuitos y pack entre los que se encuentran:

- **Acceso Talaso:** circuito talasoterapia.
- Acceso único a masajes o gimnasio
- **Pack termal 'Escapada Sea-relax'**, donde disponer de acceso Talaso junto con alojamiento, acceso Talaso y masaje, o el completo de acceso Talaso junto con masaje y alojamiento. Todos ellos incluyen restauración.
- Bonos de gimnasio o masajes.
- Acciones especiales que se publicitarán en fechas determinadas:
 - **Especial Fiestas del Socorro.**
 - **Especial Torneo Tenis Playa.**
 - **Especial Carnaval.**
 - Especial Nochevieja: **'Nochevieja junto al mar'**
- Todo cliente que acceda a algún servicio que no sea el Pack termal, el único que dispone de restauración, dispone de descuento en restaurante y bar 'chiringuito'.



7.1.1. Dimensiones del producto

El producto, como ya hemos visto, se puede basar en el marketing de masas orientado al mercado, o en el marketing relacional enfocado siempre al cliente. Nuestros clientes nos elegirán no sólo por lo que es y su estructura física sino que lo harán por los beneficios y servicios que aporta. Todos estos servicios anteriormente detallados, están constituidos por elementos tangibles que constituyen las evidencias físicas del mismo, e intangibles que hacen referencia a la calidad, la atención, el buen servicio y que darán lugar a las cuatro dimensiones de producto (Kotler & Armstrong, 2007).

Figura 16: Dimensiones del producto



Fuente: Elaboración propia



Las dimensiones del producto 'Nuevo Rosario Sea-relax':

- **Beneficio básico:** Este es el servicio fundamental buscado por el consumidor que en nuestro caso se trata del relax y culto al cuerpo.
- **Producto genérico:** Se trata del nivel básico de producto. Cumple la función fundamental por la que es adquirido por el consumidor. En nuestro caso se trata de las piscinas de agua marina con sus tratamientos relacionados.
- **Producto esperado:** Se trata del conjunto de bienes o servicios esenciales para que el consumidor utilice o disfrute del producto genérico. En nuestro caso se trata de unas instalaciones adecuadas para la realización de nuestros servicios específicos y un personal cualificado y adecuado a cada una de las necesidades de nuestros clientes. Así mismo son el servicio de alojamiento y restauración que ofrece el centro.
- **Producto aumentado:** Es todo aquel producto que ofrece 'Nuevo Rosario Sea-relax' con un valor añadido y que nos hace diferenciar de la competencia. Nuestro servicio mostrado como una experiencia global, una cuidada decoración, servicios específicos para cada persona y un trato personalizado, la propia localización del centro en un lugar único, la posibilidad de recibir masajes en la propia habitación así como el disponer de DVD o juegos de mesa, climatización, WI-FI o secador de pelo en el baño, así como de disponer de bañera con hidromasaje. Son detalles diferenciadores y que hará que el cliente nos elija como primera opción.
- **Producto potencial:** Lo conocemos como los atributos a incorporar en el futuro. En nuestro caso es el innovar y estar siempre incorporando las últimas tecnologías en el uso de nuevas energías renovables. También el incorporar nuevos tratamientos o nuevas zonas o emplazamientos para poder implementar nuestra oferta y llegar a un mayor número de clientes.

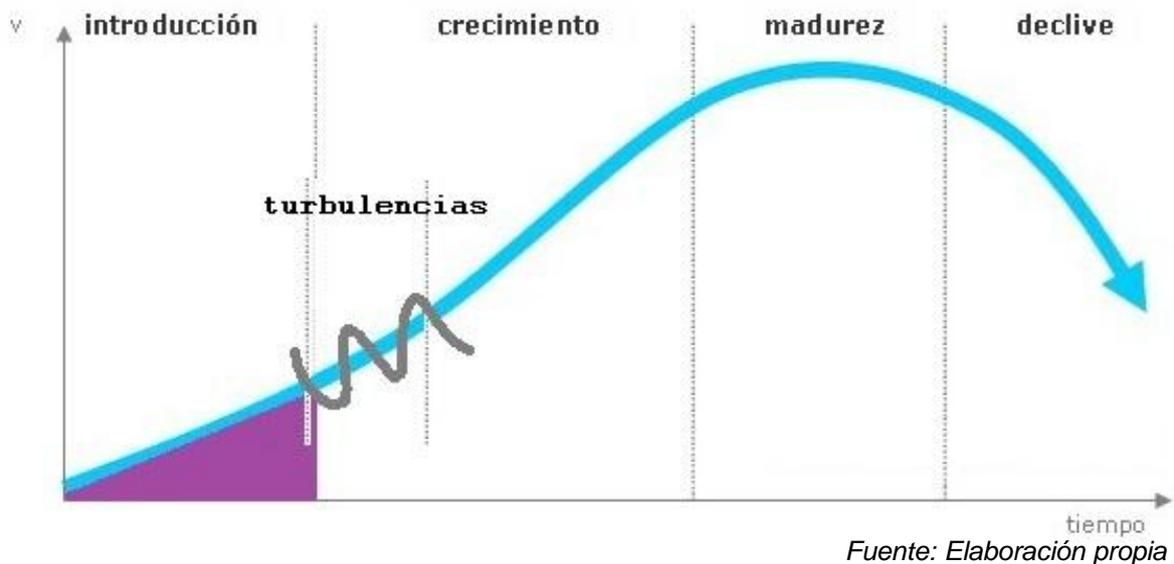
7.1.2. Ciclo de vida del producto

Como bien sabemos cada día nacen multitud de productos y servicios. En nuestro caso no se trata de un producto nuevo pero sí su filosofía y presencia en el mercado. Conocer el punto en el que se encuentra el nuestro, la fase del ciclo en el que se encuentra nos ayuda a diseñar la estrategia que nos permita alargar su vida en un mercado cada vez más cambiante y rápido, sobre todo en un sector como es el turístico. Esto se denomina el ciclo de vida del producto, cuyo descubridor del modelo ha sido Theodore Levitt quien empleó el concepto por primera vez en 1965 en un artículo publicado en el *Harvard Business Review*, según el cual los productos o servicios, al igual que los seres vivos, nacen crecen se desarrollan y mueren. A pesar de ello, en la actualidad estos conceptos pueden



quedarse obsoletos debido a que el ciclo de vida tiene una nueva etapa vital para su desarrollo satisfactorio, se trata de la fase de turbulencia. Así pues, hoy en día podemos hablar de cinco etapas que son las de lanzamiento o introducción, turbulencias, crecimiento, madurez y declive.

Figura 17: Ciclo de vida del producto



A pesar de que el sector turístico se encuentra en una etapa de madurez, nuestra empresa se encuentra dentro de la primera etapa, la de introducción, la etapa donde queda fijada la concepción, definición y período experimental del producto. Es una fase en la que el 70% de los productos fracasan en su lanzamiento al mercado, de ahí la importancia de su análisis y profunda planificación del producto o servicio. Es una etapa que se determina por una rentabilidad negativa debido a los grandes recursos que son precisos para fabricar, lanzar y perfeccionar el producto, en comparación al volumen de ventas que se consigue. De tal modo sus características principales son:

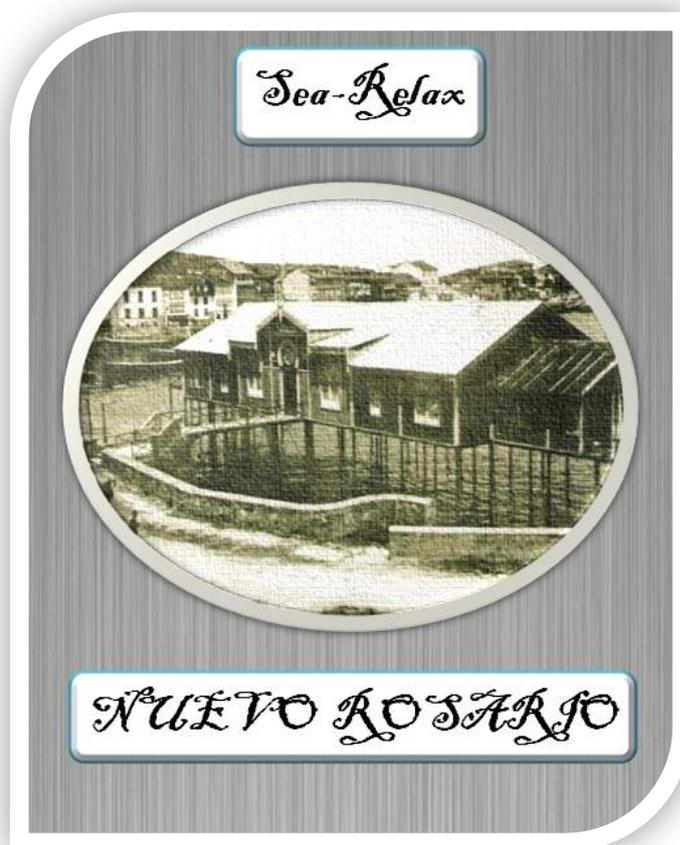
- Bajo volumen de ventas.
- Gran inversión técnica, comercial y de comunicación.
- Gran esfuerzo para poner a punto los medios de fabricación.
- Dificultades para introducir el producto en el mercado.
- Escasa saturación de su mercado potencial.
- Pocos ofertantes.
- Dedicación especial del equipo de ventas.



7.1.3. La marca Nuevo Rosario Sea-relax

Es importante hablar de nuestra marca como atributo esencial de nuestro producto. Según la AMA (American Marketing Association), la marca se define como “un nombre, termino, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los competidores”. En nuestro caso, ‘Nuevo Rosario Sea-relax’, pretende ser recordada y mantenerse bien posicionada en la mente del consumidor. La marca, independientemente de cumplir con la función identificadora, sirve para transmitir sensaciones a nuestro cliente como pueden ser calidad, prestigio, estilo, profesionalidad, etc... El conjunto de la marca, el nombre comercial y el rótulo del establecimiento, totalizan los signos distintivos de la empresa. El nombre comercial la distingue de otras actividades similares y el logotipo para distinguirlo de cualquier otro destinado a actividades similares

Figura 18: Logotipo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

‘Nuevo Rosario Sea-relax’ tiene como finalidad crear una clientela para sus servicios ofrecidos en el mercado facilitando a los consumidores aquello que desean adquirir. El nombre elegido es Nuevo Rosario, para hacer honor y recordar aquellos tiempos de gloria y



avance de la villa, en los que 'La Rosario', su antigua casa de baños, era todo un referente y foco de atracción. La imagen utilizada es una imagen de archivo de aquel balneario que junto con las letras y el donde metálico completan el logotipo de la empresa, una imagen global que se hace eco de tiempos pasados, pero mirando al futuro.

7.1.4. Localización del establecimiento

Nuestro negocio, como ya se ha comentado en la introducción, se sitúa en la villa de Luanco capital del concejo de Gozón. Se trata de un pueblo asturiano de gran belleza situado entre las tres capitales principales del Principado de Asturias: Gijón, Avilés y su capital Oviedo. Se ha elegido esta localización pues queríamos que fuese una ventana al mar, pues se encuentra en primera línea marina, y alejado del formato actual de spas o balnearios urbanos. Localizado en una pequeña villa se pretende que el cliente goce de una agradable estancia no sólo de nuestro establecimiento son también de un entorno tranquilo y agradable lejos del estrés de las ciudades, lo cual puede ser diferenciador tomando además el uso de las aguas marinas del cantábrico.

Figura 19: Localización de la empresa



Fuente: Elaboración propia



7.2. Plan de precios

El precio establecido para el servicio que se presta es clave en el plan de marketing de cualquier empresa y a través del cual se pueden determinar otras acciones comerciales que la empresa lleva a cabo, con relación a precios. El precio lo podemos definir como un conjunto de esfuerzos y sacrificios que un consumidor debe realizar para poder obtener un determinado bien o servicio. El precio es una variable explicativa de la demanda del servicio, que esta bajo el control de nuestra empresa, siendo una variable comercial táctica, lo que implica que la empresa tiene la capacidad de modificarlo. Al fijar lo precios de nuestros servicios, tenemos que tener en cuenta que contribuye a nuestro posicionamiento, por lo que debe existir coherencia entre ambos.

‘Nuevo Rosario Sea-relax’ se presenta como una empresa cuyos servicios tienen un alto valor añadido, por lo que no puede llevar a cabo una estrategia de precios bajos, pero no puede ser esta estrategia de precios muy superior a los de empresas con características similares, hay que ser realista y competitivo sobre todo en tiempos de crisis donde el cliente es tan sensible al precio.

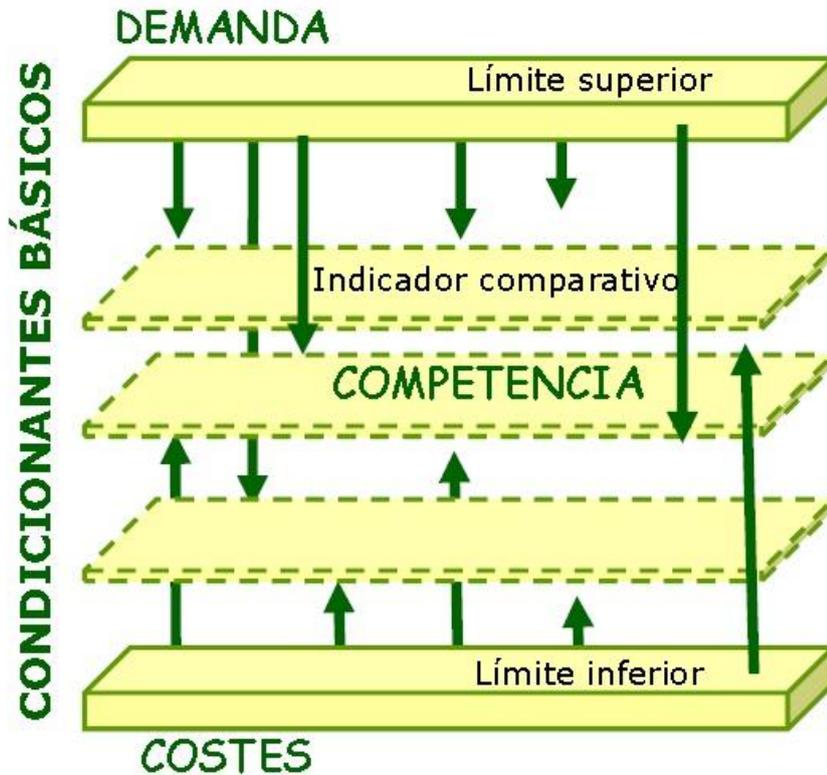
Al comenzar la actividad se marcaran precios simbólicamente por encima de la competencia, teniendo en cuenta que nuestros servicios tienen más costes que los de esta, pudiendo modificarse en poco tiempo. A la hora de fijar precios tenemos que tener en cuenta una serie de variables:

- Influye sobre el beneficio y la rentabilidad de la empresa.
- Depende del entorno y del mercado en el que se sitúe.
- Es una variable competitiva pues no deja de ser un elemento diferenciador.
- Contribuye al posicionamiento del producto.
- Es una decisión claramente visible por la competencia.



7.2.1. Condicionantes de la fijación de precios

Figura 20: Límites de los precios



Fuente: Begoña Álvarez (2009)

Para fijar el precio de nuestros servicios, debemos fijarnos en la demanda, la competencia y los costes de prestación de sus servicios:

- **La demanda.** La demanda es la que se encarga de fijar el límite superior, siendo esta la cantidad máxima que el cliente está dispuesto a pagar por el servicio. Teniendo en cuenta la situación económica que atravesamos, si un cliente percibe que nuestros servicios son más caros que los que puede ofrecer nuestra competencia, se decantará por la misma reduciendo nuestra demanda.
- **Costes.** Los costes totales de la prestación del servicio, son los que marcan el límite inferior de los precios, es decir, el precio mínimo al que nosotros estamos dispuestos a prestar el servicio y que a su vez nos permita recuperar la inversión realizada. Los precios que se fijan deben tener un margen mínimo para cubrir esos costes y obtener margen de beneficio. Nuestra empresa se enfrenta a dos tipos de costes: Fijos y variables.
 - Los costes fijos son aquellos que no dependen del nivel de actividad de la empresa, sino que son una cantidad determinada, independiente del volumen de negocio. Son costes fijos de nuestra empresa los sueldos y



salarios, los seguros sociales, la amortización, los tributos, los seguros, el mantenimiento y las reparaciones, servicios exteriores como los proveedores, los gastos bancarios o la subcontrata de limpieza. Estos costes fijos no tienen por qué serlo permanentemente, sino que llegando a ciertos niveles pueden variar, como puede ser el caso de que si nuestra demanda aumente considerablemente nos veamos obligados a contratar más personal.

- Los costes variables son los que evolucionan en función de la actividad de la empresa, como pueden ser los de comunicación, publicidad, gastos en material diverso.
- **La competencia.** Se trata de la tercera variable externa que hay que tener en cuenta para la fijación de nuestros precios, que se encuentran entre el límite marcados por la demanda y los costes. En nuestro caso al basarnos tanto en la diferenciación, la estrategia elegida es de precios superiores a la competencia que denota calidad superior frente a empresas competidoras. Las principales estrategias de precios seguidas por 'Nuevo Rosario Sea-relax' son:
 - **Estrategia de precios según la competencia:** En nuestro caso como se ha comentado anteriormente, a pesar de llevar un posicionamiento con un valor añadido por encima de la competencia, al introducirnos en el mercado hemos decidido establecer unos precios ligeramente más altos, puesto que no somos una empresa líder, ni contamos con el posicionamiento ni reconocimiento necesario, de modo que debemos ser competentes en precios y no desvincularnos al laza para que el cliente o se decante por la competencia. Si la respuesta es positiva se podrá ir incrementando el precio de forma coherente.
 - **Estrategia en función del ciclo de vida:** En nuestro caso la estrategia en el periodo de introducción ira decantada por la descremación del mercado, dirigido a personas que estén dispuestos a pagar un precio ligeramente más elevados a cambio de recibir un servicio de mayor calidad.
 - **Estrategia de precios dinámicos:** Los precio pueden variar según el canal de venta, y del cliente. Los clientes de nuestra empresa pueden contratar nuestros servicios directamente o a través de nuestra web. Pudiendo beneficiarse de alguna promoción u oferta. Esta estrategia será más utilizada en periodos de invierno en los que el turista sea menos asiduo a esta zona, siempre adaptando los precios a los costes. También habrá precios diferentes según la temporada, siendo temporada alta la Semana Santa y el verano.



- **Estrategia de precios psicológicos:** Debido a que nos queremos diferenciar con nuestros servicios de alta calidad de nuestra competencia, utilizaremos la estrategia de precios pares pues son los que insinúan calidad, desvinculándonos de los impares que insinúan oferta. Deseamos que se nos asocie con la calidad.
- **Estrategia de precios diferenciados:** Cobraremos un porcentaje inferior a los residentes de la villa o trabajadores de negocios o empresas de la misma, así como a los miembros del club de fútbol Marino de Luanco y los miembros del Club Náutico de Luanco.

7.2.2. Las tarifas de 'Nuevo Rosario Sea Relax'

A continuación se detallan las tarifas que ofertará nuestra empresa.

Figura 21: Tabla de precios

		Importes					
		Temporada baja		Temporada alta			
	ACCESO TALASO	LUNES-JUEVES	VIERNES-DOMINGO Y FESTIVOS	ACCESO TALASO	LUNES-JUEVES	VIERNES-DOMINGO Y FESTIVOS	
	Entre 09:00 y 17:00	22 €	26 €	Entre 09:00 y 17:00	26 €	30 €	
	Entre 17:00 y 23:00	26 €	30 €	Entre 17:00 y 23:00	30 €	34 €	
Masajes	20€/masaje			Masajes	24€/masaje		
Gimnasio	8 €			Gimnasio	10 €		
		LUNES-JUEVES	VIERNES-DOMINGO Y FESTIVOS		LUNES-JUEVES	VIERNES-DOMINGO Y FESTIVOS	
ACCESO TALASO + ALOJAMIENTO		70 €	76 €	ACCESO TALASO + ALOJAMIENTO	80 €	86 €	
ACCESO TALASO + MASAJE		36 €	40 €	ACCESO TALASO + MASAJE	46 €	50 €	
ACCESO TALASO + MASAJE + ALOJAMIENTO		86 €	90 €	ACCESO TALASO + MASAJE + ALOJAMIENTO	90 €	100 €	
MASAJE HABITACIÓN	25 €			MASAJE HABITACIÓN	28 €		
BONO GIMNASIO	30€/MES			BONO GIMNASIO	30€/MES		
BONO 10 MASAJES	120 €			BONO 10 MASAJES	120 €		

Fuente: Elaboración propia

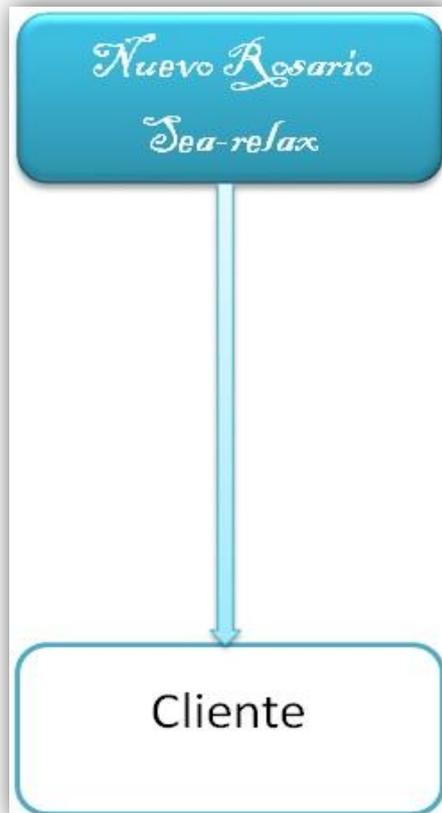


7.3. Plan de distribución.

Consideramos canales de distribución a toda aquella empresa independiente que esta implicada en poner un bien o servicio en manos del cliente para su consumo. Su principal función es la entrega de calidad y cantidad adecuada de un producto, en el lugar y tiempo adecuado, con el precio adecuado y el cliente adecuado. Podemos hacer una división de los canales de distribución:

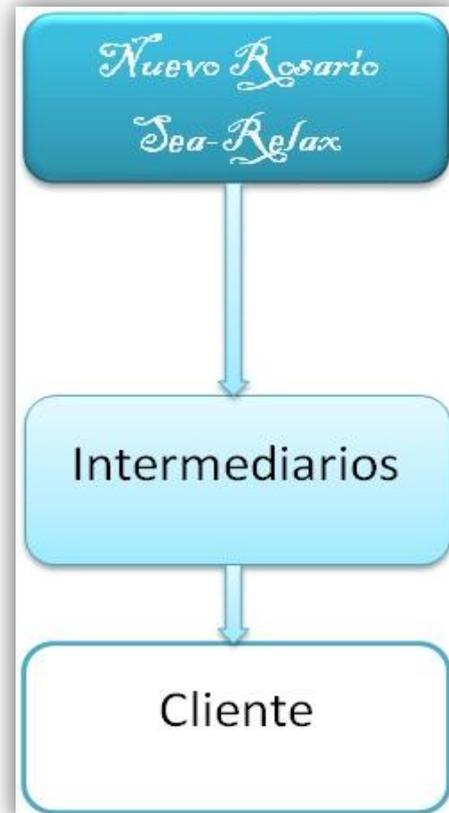
- **Directos:** Cuando el producto pasa directamente el fabricante al consumidor sin nadie de por medio.
- **Canales indirectos:** Cuando el producto llega al consumidor final pasando por uno o más intermediarios. Estos se pueden dividir en indirectos cortos (solo un intermediario) e indirectos largos (intervienen dos o mas intermediarios).

Figura 22: Canal de distribución directo



Fuente: Elaboración propia

Figura 23: Canal de distribución indirecto corto



Fuente: Elaboración propia

A lo largo de la historia el servicio turístico se ha solido distribuir tanto por canales cortos o directos como largos o indirectos. Tenemos que tener en cuenta que la vía larga o indirecta hace referencia a la aparición de agencia de viajes minorista. Actualmente, tiene un gran peso el canal largo debido a la aparición de las nuevas tecnologías, la disponibilidad de



información en internet, y la aparición de intermediarios virtuales, los cuales, están provocando una gran revolución en el tema distribución. Esta revolución está provocando la independencia del cliente, que se dedica a fabricarse el mismo su viaje o servicio turístico. Esto será una ventaja para nuestra empresa ya que a la hora de aplicar precios, como hemos comentado en apartados anteriores, los clientes que vengan de forma directa serán más rentables que los demás. De cada uno de los tipos de distribución nuestra empresa ha decidido seleccionar los siguientes:

- **Canal directo:** Este canal consiste en que el cliente se ponga directamente en contacto con nosotros a través de la web, el teléfono o mail, así como de la aplicación en el teléfono móvil. A través de la web el cliente podrá hacer su reserva con un solo click, así como por medio de la aplicación en el teléfono móvil. Mediante la vía telefónica o dirigiéndose en persona a nuestra sede el cliente podrá hacer la reserva y compra directamente con nosotros. Las ventajas que esto supone son:
 - Ahorro de Costes que en este caso se llevarían los intermediarios.
 - Control total del producto y de su imagen.
 - Se mantiene el contacto directo con el cliente.

- **Canal indirecto corto:** Es el otro canal en el que deseamos estar presentes debido al tamaño de nuestra empresa, su carácter, localización y por tratarse de nuestros comienzos, pues estar en un canal largo, nuestros precios se encarecerían en exceso. Además se ha de tener en cuenta que estar únicamente en un tipo de canal puede ser más una desventaja que una ventaja, ya que llegaríamos a menos consumidores finales y se nos conocería menos y nuestra consideración sería inferior. Por todo esto optamos por un canal indirecto corto, cuyos principales intermediarios serían Agencias de Viajes de nivel local y nacional, portales de internet especializados, administraciones públicas y empresas privadas.
 - **Agencias de Viajes:**
 - **Nacionales:** Viajes el Corte Inglés, Viajes Iberia, Viajes Barceló, Halcón Viajes, Viajes Carrefour
 - Locales: Viajes Mariano, Viajes Arga, Viajes Noega, Viajes Glauka Astur, Viajes Villaviciosa.
 - **Portales de internet especializados:**
 - <http://www.asturias.es>
 - <http://www.turismoasturias.org/>
 - <http://www.turismodeasturias.com/>
 - <http://www.asturiasturistica.com/>



- <http://www.ayto-gozon.org/>
- <http://www.turismo-salud.com/>

7.4. Plan de comunicación

El Plan de Comunicación consiste en transmitir la información de nuestra empresa sobre nuestra oferta a nuestro público objetivo, a través de distintos medios y técnicas a nuestro público objetivo, con el fin de lograr el objetivo de que nuestro cliente adquiera nuestros productos. Podemos diferenciar dos tipos de comunicación, la que se hace dentro de la empresa para el cliente interno (interna) y la que se realiza para el cliente externo o público objetivo (externa), ambas importantes para la empresa. Las diferentes técnicas del mix de comunicación que aplica 'Nuevo Rosario Sea-relax' son:

- Publicidad.
- Promoción de ventas.
- Relaciones Públicas.
- Marketing directo.
- Fuerza de ventas.

7.4.1. La publicidad

'Nuevo Rosario Sea-relax' tiene un competidor que utiliza servicios similares basados en las cualidades del agua marina, por lo que es necesario potenciar la marca y mostrar a nuestros clientes potenciales los beneficios que pueden obtener al adquirir los servicios de nuestra empresa, la cual actúa como emisora. Nuestra empresa dispone de un servicio turístico que desea posicionarse, por lo que se lo comunica al mercado, a su público objetivo, que son los receptores. El mensaje transmitido, el anuncio, es codificado por la agencia de publicidad 'Gráfikestudio' encargada de su realización. Nuestra empresa llevará a cabo una estrategia publicitaria dividida en cuatro fases:

1. **Fase I: Desarrollo del Briefing.** El briefing es un documento en el que quedan reflejados cuales son los objetivos, estrategias y necesidades de la empresa para que la agencia de publicidad los establezca fielmente a la hora de comunicar. Este documento se lo entregamos a la agencia de publicidad y en él se reflejan:
 - **Público objetivo o target.** Personas de todas las edades, pero sobretodo personas en edad laboral, que deseen salir del estrés de la vida cotidiana, o simplemente deseen relajarse y cuidar su cuerpo.



- **Objetivos de la comunicación.** Dar a conocer el producto y a partir de ahí lograr notoriedad en el mercado. Lograr una buena imagen de marca y un buen posicionamiento en la mente del consumidor, así como crecer y generar deseo en los potenciales clientes.
- **Información relevante sobre ‘Nuevo Rosario Sea-relax’ y sus competidores.** Esta información será aportada por el análisis interno y externo de la empresa que han sido desarrollados en las primeras fases de este plan de marketing.
- **Presupuesto de la campaña.** ‘Nuevo Rosario Sea-relax’ pretende destinar un 20% de los recursos a la creatividad y un 80% a la difusión del mensaje.

2. **Fase II: Establecer el eje de la comunicación.** Para desarrollar este eje, nos apoyamos en los siguientes puntos:

- **Eje psicológico:** se debe mostrar que la empresa focaliza sus esfuerzos en proporcionar el máximo relax y descanso, siendo un producto que ofrece servicios y beneficios novedosos, mostrando así mismo que es una empresa preocupada por la calidad y por el medio ambiente.
- **Análisis sobre la motivación:** la cultura del culto al cuerpo es algo que en los últimos tiempos se ha ido acrecentando y cada vez más se busca salir de la monotonía del trabajo y de la ciudad en busca de relax y de combatir ese estrés que nos produce el trabajo diario, por tanto nuestra empresa puede responder a esas necesidades, exigencias y expectativas.
- **Efecto psicológico buscado:** se pretende transmitir una imagen de cercanía, amabilidad y trato familiar a nuestros clientes sin olvidar que estos necesitan independencia para disfrutar de su descanso.

3. **Fase III: Estrategia creativa y difusión del mensaje.** De La parte de la creatividad se encargara la agencia de publicidad que trabaja con nuestra marca, para lo que debe crear el elemento motivador y el anuncio base. Nuestra empresa quiere transmitir un mensaje con un alto componente persuasivo, cuyo punto principal se basa en la transmisión de que nuestro cliente se encuentre servicios novedosos, completos e innovadores, con un servicio profesional, de calidad y personalizado. El principal elemento



motivador se materializa en un concepto, que se trata del eslogan de la campaña:

“Siente el poder relajante del mar”

El anuncio base expresará el elemento motivador, apoyándose en los caminos de la creación y enfatizando los beneficios y atributos relacionados con nuestro producto. ‘Gráfikestudio’, nuestra empresa de publicidad debe conseguir un mensaje que despierte el interés y la atención del público objetivo y genere en ellos deseo y acción de compra de nuestros servicios (A.I.D.A.). Nuestra campaña se realiza en modo mensaje-resultado y su difusión se llevará a cabo a través de los siguientes medios y soportes de comunicación masiva:

- **Medios impresos.** Se realizarán campañas puntuales en revistas especializadas en viajes, turismo de salud y revistas de divulgación científica. Las revistas son medios cálidos con una vida útil más larga. En ocasiones también apareceremos en la prensa local y de la provincia.
- **Guías de viaje.** Estaremos presentes en guías de viaje referentes a Asturias, especializadas en turismo de salud, alojamiento y gastronomía.
- **Medios audiovisuales.** Se realizaran varios spots en televisiones autonómicas como la TPA (Televisión del Principado de Asturias) así como apariciones en forma de cuñas en la radio.
- **Internet.** Nuestra empresa creará su propia página web www.nuevorosariosearelay.com. Se trata de un modo de abarcar más terreno y poder llegar a un mayor público a través de un solo click por medio del ordenador. Nos proporciona una mayor credibilidad y servirá no sólo como medio de comunicación sino también como un importante canal de venta. En ella se mostrarán todos los detalles acerca de todos los servicios que ofertamos, así como una explicación de quiénes somos, nuestra filosofía, nuestro pasado presente y futuro, y localización. Así mismo se creará una aplicación móvil con soporte Android e IOS, donde acceder a la misma información desde el teléfono móvil en cualquier lugar y momento. Por otro lado no olvidamos afianzar nuestra relación con el cliente



estando presentes en las principales redes sociales como son Facebook y Twitter.

- **Folletos.** Folletos y trípticos atractivos que se localizarán en agencias de viajes y oficinas de turismo.

4. **Fase IV: Análisis de la eficacia publicitaria.** Para realizar este análisis en profundidad del proceso de comunicación publicitaria, hay que obtener información sobre ciertos aspectos relacionados con los medios utilizados. En la campaña de publicidad, que realizara la agencia de publicidad, se utilizaran dos técnicas:

- **Investigación pre-test:** Procedimiento mediante el cual nuestra empresa, medirá la eficacia de la publicidad con anterioridad a la realización de la campaña, con el fin de averiguar si el mensaje llega a persuadir lo que pretendemos, lo que supone medir el grado de comprensión, aceptación y notoriedad. También nos sirve para medir el agrado, indiferencia o rechazo del anuncio.
- **Investigación pos-test:** Principalmente se basa en el control realizado sobre los mensajes de la campaña de publicidad, ya sea durante la campaña o al finalizar la misma, para conocer la efectividad de la misma. Nos mostrara el impacto causado por la campaña.

Por otro lado, al llegarle el mensaje a nuestro público objetivo a través de los medios de comunicación de masas, es necesario obtener información acerca de la competencia. La base de datos Infoadex permite a través de la observación obtener información acerca del gasto realizado en actividades de publicidad por otros establecimientos de las características de nuestra empresa. Así mismo, la Oficina de Justificación de la Difusión OJD), nos permitirá conocer cuáles son los medios de comunicación con mayor tirada y difusión. La publicidad esta capacitada para alcanzar a un gran público con gran rapidez, pero es totalmente impersonal y no llega a persuadir tanto como la fuerza de venta. Otra de las características de la publicidad es que conlleva una comunicación unidireccional y resulta bastante costosa, por lo que se llevaran a cabo otras maneras de difundir el mensaje.



7.4.2. Promoción de ventas

La promoción de ventas incorpora la oferta de ‘Nuevo Rosario Sea-relax’ incentivos a corto plazo, que se trata de acciones puntuales. Con esta técnica del mix comercial se obtiene mayor eficacia en el desarrollo de las ventas, rapidez en la respuesta y rentabilidad inmediata. Nuestra empresa lo utilizará como medio de promoción inicial, en momentos de baja demanda y en algunas fases de temporada baja. Algunas de las acciones promocionales desarrolladas por ‘Nuevo Rosario Sea-relax’ son:

- Durante el primer mes, los 50 primeros clientes recibirán un bono que les ofrecerá un 15% de descuento a canjear por la recepción conjunta de los servicios de talasoterapia, alojamiento y restauración durante un año.
- Todos los servicios tendrán un 10% de descuento de lunes a jueves exceptuando temporada alta.
- Promociones especiales de pack de servicios en Navidad recibiendo servicios en Nochevieja, así como promociones especiales para parejas en el 14 de febrero día de los enamorados y en las fiestas de la villa de Luanco.
- Aquellos que se alojen en nuestro negocio con la opción de nuestros servicios de salud y restauración por tres o más noches consecutivas, obtendrán un descuento del 40% en su último día de estancia.

Estas acciones pretenden lograr que el cliente decida utilizar nuestros servicios de modo que no se fije en los de la competencia, aunque algunos de ellos no serán muy dilatados en el tiempo pues perjudicarán la imagen de diferenciación de nuestra empresa.

7.4.3. Las relaciones públicas

Las relaciones públicas consisten en un esfuerzo deliberado, planificado y continuo por establecer y mantener una comprensión mutua entre la organización y su público. Esta consta de cuatro elementos claves que responden a las siglas “IACE” (Investigación, acción, comunicación y evaluación). Los principales objetivos de las Relaciones públicas son:

- Fomentar nuevos clientes potenciales para nuevos mercados.
- Mejorar la eficiencia de la promoción y publicidad de una promoción.
- Crear estímulos de venta.
- Allancar el camino hacia las ventas.
- Ayudar a vender productos que no disfrutaban de grandes presupuestos de publicidad.



Las acciones de relaciones públicas suponen una comunicación a nivel corporativo, el mega marketing, y las técnicas que nuestra empresa llevará a cabo son:

- **Relaciones con los medios de comunicación.**
 - **Publicity.** El principal objetivo de este apartado es que se hable de 'Nuevo Rosario Sea-relax' y se de a conocer. En este tipo de publicidad no hay coste alguno, por lo que puede ser de gran beneficio para nuestra empresa si se habla de manera positiva. Por el contrario hay que estar atento a lo que se publica, ya que una información negativa de la empresa sería muy perjudicial. Para ello se crearán en la página y en redes sociales foros de opinión donde podrán expresar los clientes sus inquietudes y serán contestados momentáneamente por la empresa.
 - **Comunicación de prensa.** Será llevada a cabo en momentos puntuales como en la inauguración o momentos de colaboración con otras empresas o eventos, así como en momentos de evolución o inauguración de nuevos módulos o servicios dentro de nuestra empresa.
 - **Eventos.** Acto de inauguración, donde se invitará a las autoridades locales.
 - **Asistencia a ferias.** Asistiremos a algunas ferias relacionadas con la promoción de Asturias, como Turicom (Gijón) o Fitur (Madrid), así como presencia en la Feria Internacional de Muestras de Gijón con un stand publicitario y en el que ofertar productos relacionados con nuestro negocio y ofertas.
- **Relaciones con los empleados.** Se busca que todo el personal de la empresa se sienta identificado con la misma, totalmente implicado y sienta su filosofía como suya propia, haciendo partícipe al cliente que accede a nuestras instalaciones de que entra a formar parte de una gran familia. Se ha de cuidar a nuestros clientes internos de la mejor forma y favorecer la participación en la toma de decisiones, así como invertir en su formación, lo que beneficiará a la empresa. Un trabajador contento en su puesto de trabajo se traduce en la mejor prestación de servicios al cliente. Todo ello son relaciones públicas internas.
- **Acciones de patrocinio.** 'Nuevo Rosario Sea-relax, llevará a cabo una serie de acciones de patrocinio, que son las siguientes:
 - Patrocinio del club de fútbol Marino de Luanco.
 - Patrocinio del Tenis Playa de Luanco.
 - Patrocinio del Club Náutico de Luanco.
 - Patrocinio de las fiestas del Socorro.



7.4.4. Marketing directo

El Marketing directo es una forma muy concreta de comunicación y que se engloba dentro del marketing integral, basado en sistemas interactivos. Entre sus objetivos podemos encontrar retener a los clientes, atraer sobre nuevos productos, informar sobre nuevas oportunidades u ofertas, utilizando distintas acciones, como puede ser la inscripción a una revista mensual en la que ir informando al cliente que lo desea de las nuevas técnicas, vida saludable o promociones de la empresa. Otras acciones van encaminadas al uso del mailing personalizado en fechas puntuales como cumpleaños de clientes, santos, invitaciones a eventos, lanzamiento de campañas promocionales, lanzamiento de nuevos productos etc... Aun así nuestra empresa utilizara otra herramienta que tenemos gracias a las nuevas tecnologías, como es el CRM, y que nos ayudara en un futuro a tener mas segmentada a nuestra clientela y a tener los datos de nuestros clientes potenciales. También nos ayudará a realizar los mailings personalizándolos de forma que aumentemos las ventas y demos un trato adaptado, con una correcta postventa, que consiga fidelización y lealtad de los clientes. Así mismo se pretende que la página web o la aplicación móvil se personalicen según los gustos, necesidades o últimas visitas de cada cliente, para así poder tener un trato más personalizado y lograr de este modo fidelizar al mismo. De tal modo, también se ha de cuidar la relación con los clientes a través de las redes sociales, es un contacto directo e incluso instantáneo, cuidando las opiniones y dando respuesta a todas las opiniones agradeciendo su aportación, ya sea por una felicitación o por una crítica, esto también nos ayudará a mejorar además de afianzar la fidelidad del cliente.





7.4.5. Fuerza de ventas.

La dirección de la empresa es la encargada de definir estratégicamente la función y los objetivos de la fuerza de venta, crear un plan de ventas e implantarlo, por lo que se dedica a la selección de equipos, formarlas, remunerarlas, incentivarlas, controlar y adoptar las medidas para llegar a la consecución de los objetivos de la empresa. En nuestra empresa las acciones comerciales recaen en el Departamento Comercial, bajo la supervisión de la Dirección, el cual mantendrá un contacto personal con los clientes, pudiendo aclarar dudas, resolver problemas, ampliar información etc... En definitiva, es una actividad fundamental para mejorar la imagen de la empresa. Todo proceso de venta cuenta con unas fases:

- **La preparación:** Consiste en localizar al cliente potencial.
- **La persuasión:** Es todo aquello que influya en la decisión de compra del cliente.
- **El cierre de venta:** Consiste en lograr que los clientes potenciales se conviertan en potenciales, garantizando así el pago.

Nuestro comercial tiene como misión el contacto con el cliente, asistir a ferias y así buscar a clientes potenciales. Esta persona será el contacto con los intermediarios para promover el incremento de las ventas.



8. EJECUCIÓN Y CONTROL.

Llevando a cabo todas las acciones redactadas anteriormente podremos completar un buen plan de Marketing. Tras esto se deberá llevar a cabo un control, mediante mecanismos, que permitan evaluar los resultados del plan establecido.

8.4. Ejecución

La ejecución de un Plan de Marketing es un proceso delicado, pues a pesar de tener todos los pasos descritos en el documento, siempre surgen complicaciones que dificultarán el trabajo a llevar a cabo. La ejecución de las acciones que se realicen para dar forma al proyecto, deben estar coordinadas con los objetivos y estrategias de la empresa. Para llevar a cabo la correcta ejecución de todas las actividades planteadas en el plan de acción, se debe crear un cronograma que muestre los periodos en los que se van a realizar cada una de las actividades.

La idea de crear 'Nuevo Rosario Sea-relax' surge a finales del año 2011, cuando sus tres socios deciden tomar parte de este ambicioso proyecto con la idea de comenzar su actividad en junio del 2012 aprovechando la temporada estival, cuando hay mayor afluencia de turistas en la villa y así darse a conocer mejor en su comienzo. Entre los meses de diciembre del 2011 y febrero del 2012, se llevan a cabo las actividades de investigación de mercados por parte de personal ajeno a la empresa. Tras conocer el estado del entorno y de la competencia, la empresa desarrolla sus estrategias corporativas y competitivas. Durante el mes de febrero del 2012, se llevan a cabo los trámites legales para poder comenzar la construcción del edificio. Se registra la empresa como Sociedad de responsabilidad limitada y se registra la marca, así como se hace con los derechos del terreno donde va a ser construido. Es entonces y hasta la fecha de la inauguración cuando se lleva a cabo la construcción del mismo.

En marzo comienzan las conversaciones y contratos con los proveedores e intermediarios de 'Nuevo Rosario Sea-relax'. Es en abril cuando queda totalmente establecido el Plan de Marketing en lo relativo al producto, su precio, a la comunicación y a la distribución, y es entonces cuando se contrata la agencia de publicidad 'Gráfikestudio' para que nos ayude a llevar a cabo el plan de comunicación. El desarrollo del Briefing se realiza entre los meses de marzo y mayo y se le entrega a la agencia de publicidad para que lo lleve a cabo.



A partir de mayo se comienza a realizar la campaña publicitaria destinada a dar a conocer a nuestra empresa. Se realiza la incursión tanto en periódicos y revistas así como en la televisión y la radio, realizando pequeñas campañas cada dos meses de forma alternativa, de modo que nos aseguremos estar siempre en los medios de comunicación sin hacer un gasto excesivo en los mismos, llevando a cabo fases de control de anuncios y resultados. La página web se crea entre los meses de abril y mayo de modo que cualquiera que busque servicios similares en la web ya pueda acceder a conocer los de nuestra empresa. Del mismo modo se lleva a cabo la realización de los trípticos entre abril y mayo, y en los meses justo antes de una fecha señalada como pueden ser las navidades, 14 de febrero o semana santa y verano.

La contratación del personal se lleva a cabo entre los meses de abril y mayo. En junio de 2012, 'Nuevo Rosario Sea-relax', abre las puertas al público y comienza a atender a sus clientes, llevando a cabo una reunión semanal de los jefes de personal para evaluar las incidencias y la evolución del negocio para mejorar los servicios o solventar las dificultades que vayan surgiendo. Es a partir de la apertura y cuando se comienza a tener clientes, cuando comienza la labor del marketing directo.

La labor de distribución comienza en el mes de abril, en el cual ya se comienza la distribución por medio de todos los canales, ya sea nuestra web, las agencias de viajes, vía teléfono o en la propia recepción, y a través de la aplicación móvil. Las decisiones sobre los precios a ofertar a través de los diferentes canales de distribución se llevan a cabo entre los meses de marzo y mayo. En junio de 2013, al año de apertura la empresa tras haberse reunido y valorado nuevamente el mercado, implantará un nuevo plan de precios, circunstancia que se dará en la misma fecha cada año para adaptarse al contexto en el que se encuentre el mercado. Las actividades de patrocinio comenzarán en enero del 2013, momento en el que se espera tener ingresos suficientes para poderse hacer cargo de este tipo de inversión.

Se espera que en el periodo estival del 2013 se llegue a las cuotas más altas de prestación de servicios, siendo a partir de ese año cuando se podrá valorar la promoción de nuestra empresa fuera de nuestra comunidad de una forma más activa para con el paso de los años seguir creciendo y porqué no, expandirse por otras villas marineras donde poder ofertar nuestros servicios.



A continuación se muestra el cronograma de 'Nuevo Rosario Sea-relax':

Figura 24: Cronograma de la empresa

	Dic '11	Ene '12	Feb '12	Mar '12	Abr '12	May '12	Jun '12	Jul '12	Ago '12	Sep '12	Oct '12	Nov '12	Dic '12	Ene '13	Feb '13	Mar '13	Abr '13	May '13	Jun '13
Investigación mercados																			
Planificación estratégica																			
Diseño empresa																			
Constitución legal																			
Registro de marca																			
Adquisición del terreno																			
Construcción																			
Inicio de la actividad																			
PRODUCTO																			
Planificación																			
Contratación del personal																			
Plan de Marketing																			
Acuerdos de Colaboración																			
INVESTIGACIÓN DE MERCADO																			
Encuestas clientes																			
Expectativas																			
Percepciones																			
Notoriedad																			
COMUNICACIÓN																			
Planificación																			
Relaciones Públicas																			
Creación de la página web																			
Publicidad																			
Desarrollo del Briefing																			
Periódicos y revistas																			
Trípticos																			
Televisión y radio																			
Marketing directo																			
Fase de control																			
DISTRIBUCIÓN																			
Página web																			
Teléfono																			
Agencia de viajes																			
App móvil																			
PRECIO																			
Decisiones																			
Aplicaciones																			
Precios 2013																			
FUERZA DE VENTAS																			
Selección																			
Formación																			
Ejecución																			

Fuente: Elaboración propia



8.2. Control

El control consiste en la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos. Consiste en comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y establecer las correcciones oportunas. Para ello, se analizarán los números de la empresa comparando las ventas totales de la empresa en periodos de tiempo diferentes, o someter los miles de componentes de las cifras de venta a una variedad de comparaciones entre sí. Las decisiones claves en el análisis de las ventas son: el sistema de evaluación, las fuentes de información y la descomposición de las ventas. Para realizar este análisis nuestra empresa contratará exteriormente una auditoría para que realice los estudios pertinentes, una vez al año. Sin embargo al tratarse de una empresa de reciente creación, no podemos comparar dos periodos económicos sucesivos aún. Nuestra empresa no solo realizará un análisis de los costes sino también de una contabilidad de las acciones de marketing, teniendo en cuenta los costes de oportunidad. Las fuentes de información para evaluar las ventas se realizarán a través de la revisión de facturas e informes de visitas de la fuerza de venta.

Por otro lado también son importantes el grado de satisfacción del cliente y la notoriedad de sus acciones. Para nuestra empresa la satisfacción del cliente es el eje central del control ya que es el pilar fundamental para que nuestra empresa funcione y sea rentable. Por ello es resulta vital importancia que todos los trabajadores de la empresa estén implicados y sean conscientes de los beneficios que aporta el mantener a un cliente satisfecho, ya no solo por la satisfacción del trabajo bien hecho, sino también para que la empresa prospere, así como conocer los niveles de satisfacción de los mismos y cómo se forman las expectativas, para de este modo, estar más capacitado para conseguirla. Para ello 'Nuevo Rosario Sea-relax' llevará a cabo una investigación del mercado actual basada en las expectativas que los clientes tienen antes de adquirir los servicios y otra en el resultado una vez obtenido el mismo. Para tal efecto se realizan cuestionarios al cliente una vez efectúa su salida del establecimiento, bien sea por medio escrito, o a través del mailing, para que nos de su opinión sobre la calidad del servicio recibido y del establecimiento. Del mismo modo es necesario tener una investigación previa de las expectativas del mismo modo que la satisfacción. Se debe cuidar que las expectativas sean iguales a las percepciones obtenidas una vez recibido el servicio, pues si las expectativas son superiores a las percepciones, nuestra empresa tendría un grave problema en su actividad comercial, lo que se traduciría en una menor demanda debido a una percepción de la calidad inferior a la esperada.



Para conocer la notoriedad de nuestra empresa, ésta se puede conocer a través de sus actividades de marketing, apoyándose en la medición del recuerdo, la actitud y las ventas consolidadas. La agencia de publicidad 'Gráfikestudio', la cual ha sido la encargada de la campaña publicitaria, se encargará de evaluar el recuerdo y la actitud de la misma, utilizando para ello herramientas como encuestas a nuestro público objetivo, de corta duración, que no incomoden y permitan que la persona encuestada desee dedicar una porción de su tiempo a contestarlas. En el caso del análisis de ventas se encargará la dirección de la empresa.

Por último se han de tener en cuenta una serie de medidas correctoras, ya que la empresa, y sobretodo en el ámbito turístico, se ha de adaptar continuamente a los cambios que se producen en el entorno, se puede dar el incumplimiento de los objetivos, por lo que estas medidas son necesarias y han de ser específicas, planificadas y ejecutadas en función de la desviación localizada. En el caso de darse esta situación, los objetivos han de ser revisados y replantearse la estrategia de marketing. En el caso de que se de por ejemplo el hecho de que los clientes perciban una prestación de servicio inferior a la esperada, se deberán tomar medidas como puede ser una reunión directiva para estudiar las causas, valorar al personal implicado para concienciarle o formarle mejor para una mejor prestación o incluso una nueva selección de personal. También se debería de cuidar las instalaciones o revisar los medios o productos ofertados o incluso llevarse a cabo una revisión de precios para evitar discrepancias entre expectativas y percepciones percibidas.



9. Conclusiones

El turismo es un sector muy atractivo y que evoluciona con el tiempo en función de las tendencias, gustos, o búsqueda de sensaciones nuevas. A pesar de la delicada situación económica y de que cada vez se dedique menos dinero al turismo y más a productos de necesidades básicas, el turismo sigue siendo una válvula importante de evasión y disfrute del tiempo libre. Además atendiendo a esta situación económica el tiempo dedicado al ocio se reduce, cada vez se tiende menos a disponer de todas las vacaciones en un mismo periodo vacacional como se han tomado tradicionalmente, sino que se pasa por disponer de pequeños periodos durante todo el año. Esta nueva perspectiva, unida al hecho de que las personas cada vez se preocupan más por su estado físico y salud, y la presión que el trabajo produce sobre las mismas, ahora aún más acentuado debido al miedo por la pérdida del puesto de trabajo, hace que se busque cada vez más un modo de evasión y de rebajar el estrés que todos estos factores producen. Cada vez más se busca un ocio en el que poder evadirse y descansar de un modo más amplio. Por ello nuestra propuesta de un centro de talasoterapia responde a todas estas necesidades.

Por otro lado muchas empresas se han dado cuenta de esta tesitura por lo que han proliferado numerosas empresas dedicadas a spas o balnearios urbanos, pero las personas desean salir de la ciudad, del foco de sus preocupaciones y vida estresante, de modo que esa es la razón por la que localizamos nuestra empresa en una pequeña villa, para que nuestro cliente salga de la urbe y se rencuentre a sí mismo y logre una paz interior en todos los momentos del día, en un lugar donde se da la paz y tranquilidad, unidos a la naturaleza y las maravillosas vistas que el mar propicia. Una localización nueva y fresca que atraiga a nuestros clientes y que se vean atraídos a volver a visitarnos debido a nuestros altos estándares de calidad, nuestra atención personalizada y nuestras innovadoras instalaciones, donde se sientan como en una gran familia.

No sólo la idea de un negocio con características diferentes es necesaria sino que un buen Plan de Marketing es fundamental para que todas las ideas y acciones vayan encaminadas a ese éxito. De ahí la importancia de esta Plan de Marketing de nuestra empresa, conocer nuestro entorno y a nosotros mismos, y adecuar todas las ideas en un plan de comunicación y de acción adecuados y coherentes con la misión y visión de 'Nuevo Rosario Sea-relax', harán que nuestra empresa prospere.



En resumen y por todo ello, este proyecto puede ser muy atractivo y llegar a un amplio abanico de clientes, que busquen en nosotros una opción de confianza para ocupar su tiempo de ocio, avalados por una gran profesionalidad e innovación que seguirá situándonos por encima de nuestra competencia.



10. BIBLIOGRAFÍA.

- KOTLER, P (2000): “Dirección de Marketing”. Edición del Milenio. Prentice Hall. Madrid.
- KOTLER, P.; BOWEN, J.; MAKENS, J.; RUFIN MORENO R.; REINA PAZ, M.D.: “Marketing para turismo” (2004). Editorial Pearson Educación S.A.
- SANTESMASES MESTRE, M: (Marketing Conceptos y Estrategias.” Pirámide. Madrid.
- VENTURA, J. (2008): “Análisis estratégico de la empresa”. Paraninfo. Madrid.
- Libro blanco del turismo español, Madrid 1990
- JOSE MANUEL PÉREZ FERNÁNDEZ (2001): “Planificación de un Desarrollo Turístico Sostenible”.
- Apuntes del Master Oficial en Dirección de Marketing.
- AGUSTÍN V. RUIZ VEGA 2012: “Turismo de Balnearios”.

11. PÁGINAS WEB.

- Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es)
- Turespaña (www.tourspain.es)
 - Familitur
 - Frontur
- Nexotur (www.nexotur.com)
- Hosteltur (www.hosteltur.com)
- Exceltur (www.exceltur.com)
- Marketing XXI (<http://www.marketing-xxi.com>)
- Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (www.idepa.es/sites/web/idepaweb/index.jsp)
- Tribuna empresarial (<http://blog.tribunaempresarial.com>)
- La Nueva España Digital (<http://www.lne.es/nueva-quintana/2009/10/25/gran-centro-veraniego-moda-banos-mar/823347.html>)
- El Comercio Digital (www.elcomercio.es)
- Gobierno del Principado de Asturias (www.asturias.es)
- SITA (Sistema de Información Turística de Asturias) (www.sita.org)



“Solo es posible avanzar si se mira lejos”

José Ortega y Gasset