



# Groene Cantabria

---

## Plan de Marketing

Máster Oficial de Marketing en Empresas Turísticas

Brenda De Ridder Pesquera

Octubre 2012

<i>Índice de figuras, imágenes y tablas</i> .....	3
<i>Introducción</i> .....	5
<i>Objetivos</i> .....	7
<i>Justificación</i> .....	8
<i>Misión y visión de la empresa</i> .....	10
<i>Análisis externo</i> .....	12
<i>a) Delimitación del mercado de referencia</i> .....	12
<i>b) Análisis del macroentorno</i> .....	14
<i>c) Análisis del microentorno</i> .....	34
<i>i) Competidores potenciales</i> .....	36
<i>ii) Competencia actual</i> .....	39
<i>iii) Productos sustitutivos</i> .....	41
<i>iv) Poder negociador de clientes y proveedores</i> .....	42
<i>Análisis interno</i> .....	46
<i>a) Recursos y capacidades</i> .....	46
<i>b) Organización empresarial</i> .....	48
<i>Análisis DAFO</i> .....	51
<i>Definición de estrategias de marketing</i> .....	56
<i>Plan de acción</i> .....	68
<i>a) Plan de producto</i> .....	69
<i>b) Plan de precios</i> .....	82
<i>c) Plan de distribución</i> .....	92
<i>d) Plan de comunicación</i> .....	97
<i>Gestión de las relaciones con los clientes</i> .....	103
<i>Ejecución y control</i> .....	111
<i>Conclusiones</i> .....	116
<i>Bibliografía</i> .....	117

## *Índice de figuras*

Figura 1.....	14
Figura 2.....	16
Figura 3.....	17
Figura 4.....	18
Figura 5.....	19
Figura 6.....	20
Figura 7.....	20
Figura 8.....	29
Figura 9.....	30
Figura 10.....	33
Figura 11.....	35
Figura 12.....	45
Figura 13.....	49
Figura 14.....	58
Figura 15.....	64
Figura 16.....	66
Figura 17.....	68
Figura 18.....	75
Figura 19.....	78
Figura 20.....	83
Figura 21.....	93
Figura 22.....	94
Figura 23.....	111
Figura 24.....	113
Figura 25.....	114

## *Índice de imágenes*

Imagen 1.....	70
Imagen 2.....	80

## *Índice de tablas*

Tabla 1.....	21
Tabla 2.....	55
Tabla 3.....	85
Tabla 4.....	85
Tabla 5.....	86
Tabla 6.....	86
Tabla 7.....	87
Tabla 8.....	87
Tabla 9.....	87
Tabla 10.....	88
Tabla 11.....	88
Tabla 12.....	88
Tabla 13.....	89
Tabla 14.....	89
Tabla 15.....	90
Tabla 16.....	90
Tabla 17.....	90
Tabla 18.....	91
Tabla 19.....	91
Tabla 20.....	92
Tabla 21.....	105
Tabla 22.....	106
Tabla 23.....	106

## **INTRODUCCIÓN**

El desarrollo de un Plan de Marketing para una empresa es de vital importancia, ya que, sea cual sea la naturaleza de la misma, debemos conocer si podrá ponerse en marcha o llevarse a cabo el tipo de actividad que realice en un futuro próximo.

Es por esto, que para llevar a cabo mi propuesta de negocio he debido realizar previamente dicho Plan de Marketing ejecutado para una empresa perteneciente al sector servicios, que a continuación presentaré como trabajo fin de máster. Esta compañía se dedica a la oferta de alojamiento en diferentes tipos de establecimientos rurales, así como a otro tipo de servicios complementarios (actividades deportivas, culturales, entre otras) y formación a los empleados encontrándose su sede principal en el Aeropuerto de Parayas (Camargo). Se trata de una empresa que actúa como plataforma para la oferta de servicios turísticos a la cual se pueden adherir todos aquellos establecimientos de alojamiento de tipología rural ya existentes en Cantabria y que permiten al turista poder alojarse en un entorno agradable y hacerle sentir “como en casa”.

Un Plan de Marketing se configura como un documento donde se plasma todo el proceso jerárquico que controla el orden en el cual la sucesión de cada una de las operaciones debe ser llevada a cabo. La realización de un Plan de Marketing tiene las siguientes ventajas:

- Explicita los valores y el proyecto futuro de la empresa
- Facilita la justificación de decisiones y resultados
- Facilita la coordinación organizativa y reduce el conflicto
- Facilita el seguimiento de resultados y desviaciones
- Agiliza la reacción de la empresa frente a cambios
- Permite una gestión más rigurosa

El Plan de Marketing de Groene Cantabria será iniciado mediante un análisis estratégico en el cual se definirán la misión y visión de esta empresa, donde se podrán concretar tanto los objetivos como metas empresariales que se persiguen en dicha

---

empresa, así como aquellas decisiones estratégicas que se llevarán a cabo. Además, se realizará un análisis tanto interno como externo de la empresa mediante el cual se darán a conocer los aquellos aspectos más importantes para la realización de un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Por otro lado, se deben incluir los objetivos estratégicos de la empresa, así como las estrategias de marketing mediante las cuales se pretender lograr la misión que tiene la empresa y alcanzar los objetivos establecidos. En este apartado se desarrollarán tanto la segmentación como posicionamiento del mercado.

Una vez expuestos todos estos aspectos la empresa establecerá un plan de acción donde se tomarán todas las decisiones de las variables: producto, precio, distribución y comunicación. Asimismo, se analizarán las relaciones existentes con los clientes y la gestión de los mismos, así como la gestión de los empleados y las expectativas. El último paso será la implantación o ejecución de dicho Plan de Marketing y el control de las acciones llevadas a cabo.

Un aspecto importante a tener en cuenta del Plan de Marketing es el hecho de no ser definitivo, es decir, este puede modificarse en el tiempo para poder adaptarse a los posibles cambios que se vayan sucediendo.

## **OBJETIVOS**

Uno de los puntos vitales a la hora de realizar el Plan de Marketing de una empresa es la presentación de los principales objetivos de la misma. A continuación se presenta la definición de “objetivo” según Hamel y Prahalad (1990), como aquellos criterios que la empresa ha de utilizar para fijar el camino a seguir. Para ello, la organización ha de reunir lo siguiente:

- Incorporar la idea de triunfo; vista puesta en el futuro.
- Es estable a lo largo del tiempo; a largo plazo, proporciona coherencia en las decisiones a corto y a largo plazo.
- Para conseguirlo se necesita esfuerzo y compromiso del personal.
- El desfase entre lo deseado y lo conseguido se puede minimizar definiendo retos empresariales a corto plazo. Estos retos ayudan a conseguir el propósito.

Por lo tanto, el objetivo principal de Groene Cantabria es actuar como intermediario entre los alojamientos rurales y empresas relacionadas con actividades culturales o deportivas de Cantabria y la población belga de distintos rangos de edad, con la finalidad principal de ofrecer alojamiento y actividades complementarias, así como conseguir que estos conozcan la región bajo unas condiciones excepcionales de calidad y bienestar ofrecidas por distintas empresas y establecimientos rurales y pudiendo dejarles disfrutar de un entorno privilegiado de naturaleza como es el que se ofrece en Cantabria.

Por otro lado, otro de los objetivos de esta empresa es conseguir atraer turistas a la región en baja temporada para de esta manera lograr combatir la estacionalidad que afecta cada año a Cantabria, consiguiendo que a los turistas no solamente puedan ofrecerles precios más atractivos, sino que además, estos se sientan más cómodos al no haber tantos turistas como suele ocurrir en la temporada baja. Con todo esto, se pretende conseguir beneficios tanto para la empresa, como para los distintos establecimientos adheridos a la misma y para Cantabria logrando acoger un mayor número de turistas al año.

## **JUSTIFICACIÓN**

La decisión de desarrollar Groene Cantabria viene dada porque en Cantabria no existe aún una empresa con estas características. Se trata de una empresa que está establecida como una “plataforma turística” que desempeña la función de intermediario ofreciendo a los establecimientos rurales ya existentes en la región, que constituyen nuestro cliente “empresa”, la posibilidad de poder entrar en otros mercados con mayor facilidad. Y, por otro lado, se va a centrar en desarrollar la oferta de alojamiento y actividades complementarias al mercado Belga, que es nuestro público “particular”, con el aliciente de que estas visitas podrían realizarse en épocas de baja demanda o temporada baja, haciendo que la estacionalidad no estuviese tan marcada en una región como es Cantabria.

Asimismo, se ofrece desde la propia empresa formación para conocer las características de nuestro público objetivo, alguno de los aspectos relevantes a conocer son: la cultura, nociones básicas del idioma acompañadas de vocabulario relacionado con el turismo, necesidades específicas de este tipo de turistas u oferta de turismo activo a medida, entre otras.

También es importante destacar el por qué del desarrollo de Groene Cantabria en esta región. Lo que se pretende es ofrecer un alojamiento en un entorno agradable y rural, a la vez que realizan otro tipo de actividades. Para ello, Cantabria cuenta con una situación geográfica excelente. Por un lado, tiene montaña (Cordillera Cantábrica, Picos de Europa). Por otro, está situada en la costa Cantábrica, con un amplio abanico de bellas playas. Cuenta, además, con ríos y valles, algunos de ellos reservas naturales. Es importante destacar el patrimonio subterráneo que posee Cantabria con numerosas cuevas, nueve de ellas Patrimonio de la Humanidad, que atraen la atención de todo tipo de turistas.

La idea de centrarse en el turismo rural viene dada de la importancia que está adquiriendo el turismo rural en Cantabria. Según una reciente noticia en el Diario Montañés “*Cantabria, con 8,4 sobre 10, roza el sobresaliente en materia de turismo para los visitantes extranjeros. Gana especialmente en la valoración que los visitantes*

*de otros países hacen sobre la calidad de los alojamientos turísticos y casas rurales, estas últimas las sitúan por encima de las de Canarias, La Rioja y Castilla y León.”*  
(Bolado, N; El Diario Montañés, 02.06.2012).

## MISIÓN Y VISIÓN

En primer lugar es importante exponer cual es la misión y visión de esta empresa. Para ello se va a explicar en que consisten ambos conceptos.

La **misión** representa la identidad y personalidad de la empresa, es decir, que hace o a que se dedica. Mediante la misión se establecen cuales son nuestros clientes objetivo, así como aquellas necesidades que pretendemos cubrir con nuestras acciones. Es importante que esta misión resulte motivadora, pueda alcanzarse y que sea específica. Según Bartlett (1988), la misión se puede entender como un conjunto de variables:

- 1) la definición del producto que ofrece la empresa
- 2) la necesidad del consumidor que se pretende cubrir
- 3) la definición del mercado o ámbito de actividad
- 4) la tecnología sobre la que se basa el sistema de producción o la prestación del servicio
- 5) la competencia distintiva de la empresa o su activo estratégico

En este caso, la empresa Groene Cantabria se dedica a ofrecer algo más que un alojamiento rural o la realización de actividades en un entorno idílico como Cantabria, brinda la oportunidad a los clientes de conocer nuestra región pudiendo disfrutar de un confort, trato y condiciones excepcionales gracias a los establecimientos rurales que se encuentran adheridos a esta empresa, algunos de ellos con el certificado de la Q de Calidad.

La **visión** describe la situación que la empresa desea tener en un futuro, esto es, la imagen que la empresa pretende crear en la mente del consumidor. Con la visión se pretende controlar y guiar a la organización para alcanzar esa situación futura. Es por esto, que la visión debe ser un objetivo a largo plazo.

Es decir, la visión se puede definir como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a

---

las de competitividad. Por lo tanto, la visión de esta empresa sería la de situarse como empresa pionera y líder en Cantabria en esta especialidad mediante una oferta excelente de los servicios, así como la obtención de beneficios a lo largo de la trayectoria profesional de la misma.

## ANÁLISIS EXTERNO

Tras definir la misión y visión de la empresa, se debe estudiar cual es su mercado de referencia, así como realizar un análisis acerca de su macroentorno y microentorno. Todo esto es importante, ya que, la empresa se encuentra en constante interacción con su entorno y le puede afectar tanto positiva como negativamente.

### *a) Delimitación del Mercado de Referencia*

El mercado de referencia lo compone la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen las necesidades concretas que se le presentan al conjunto de compradores potenciales. Para llevar a cabo la definición de mercado de forma gráfica de esta empresa se ha tenido que realizar la matriz de Abell (1980), en la que se incluyen: clientes, funciones y tecnologías aplicadas, que serán analizadas de forma específica a continuación.

**Clientes.** Dentro de este encontramos nuestros consumidores del producto, entre los que se incluyen: particulares y empresas. Los clientes particulares serían los turistas provenientes de Bélgica que tengan la necesidad de alojarse en un entorno caracterizado por la tranquilidad, donde se ofrecen productos de calidad y servicios excepcionales. Y las empresas son los establecimientos rurales, cuyos productos son ofrecidos con posterioridad a los turistas.

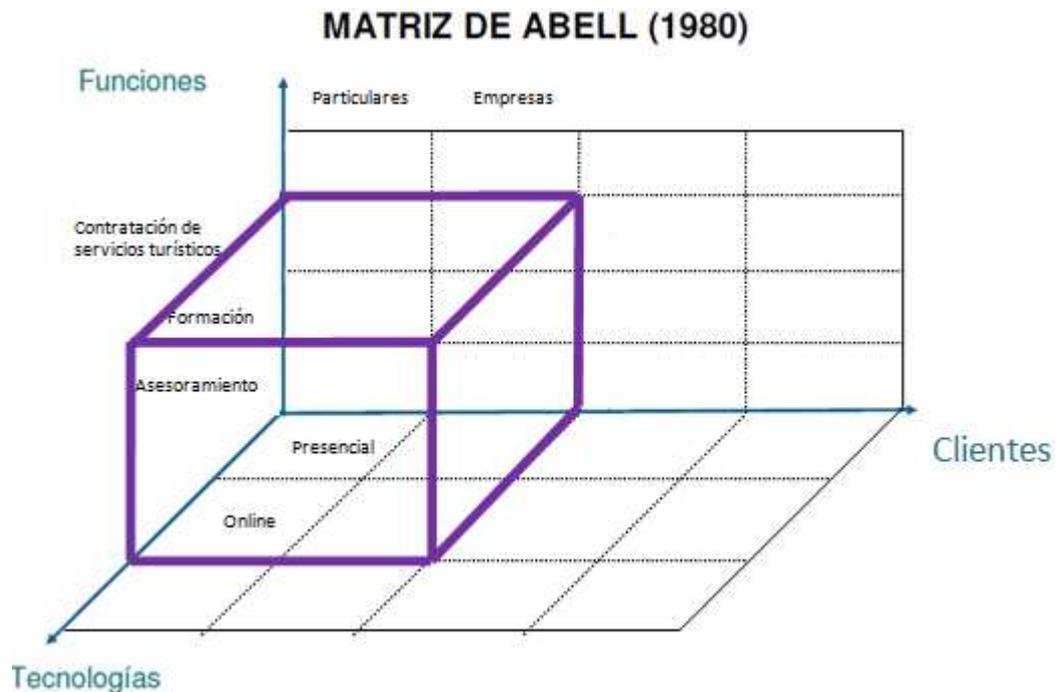
**Funciones.** Las funciones que se llevan a cabo para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores son diversas. Por un lado, el alojamiento como función principal, ya que, a esta empresa se encuentran adheridos numerosos alojamientos rurales y su actividad primordial es la oferta de alojamiento. Además, la realización de una gran variedad de actividades en contacto con la naturaleza, así como visitas guiadas, actividades deportivas o diversos espectáculos relacionados con el ocio en la Comunidad Autónoma de Cantabria. Asimismo, se debe tener en cuenta también otro tipo de servicios que son importantes a la hora de satisfacer las necesidades de los clientes como es la atención al público en las oficinas establecidas. Y, por último, la

formación de los empleados de los distintos establecimientos rurales, este es un aspecto muy importante, ya que, si van a recibir público extranjero deberán conocer su idioma o al menos tener nociones básicas del mismo para poder atenderles adecuadamente, igualmente sería interesante conocer cuáles son sus gustos y aficiones para poder ofrecerles distintos tipos de actividades para que puedan disfrutar en su estancia.

**Tecnología aplicada.** Mediante la cual se satisface las necesidades que presentan los consumidores de los servicios ofrecidos por Groene Cantabria. En este caso, la tecnología utilizada sería: presencial y online. En el primer caso, a través de los cursos de formación, de la oferta de servicios o en el momento en el que se atiende al turista en la oficina. En el otro caso, mediante internet a la hora de consultar alojamientos, actividades, realizar reservas, entre otras.

Como conclusión, se determinaría el producto-mercado como un alojamiento, siendo este una vivienda rural, posada o casona, dirigido a un grupo de clientes definido con anterioridad que buscan una estancia agradable, pudiendo disfrutar de la calidad y el confort ofrecido por esta empresa.

Figura 1: Matriz de Abell (1980)



Fuente: Elaboración propia basada en Abell (1980)

### b) Análisis del Macroentorno

Está compuesto por todas aquellas variables que influyen en la organización y que ésta no puede controlar, hay que tener en cuenta que éstas suelen ser muy poderosas y tienen un efecto decisivo y directo sobre la organización. Se refiere al medio externo que rodea a la organización desde una perspectiva genérica.

*“El entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa, es decir, viene dado por el conjunto de fuerzas y factores que escapan al control de la firma y que pueden tener un impacto sobre ella; su importancia en los últimos años se produce por un incremento en su velocidad de cambio y dificultad para predecirlo.”* (Mintzberg, 1984).

Tras la definición de macroentorno, se puede concretar la existencia de dos tipos de entornos:

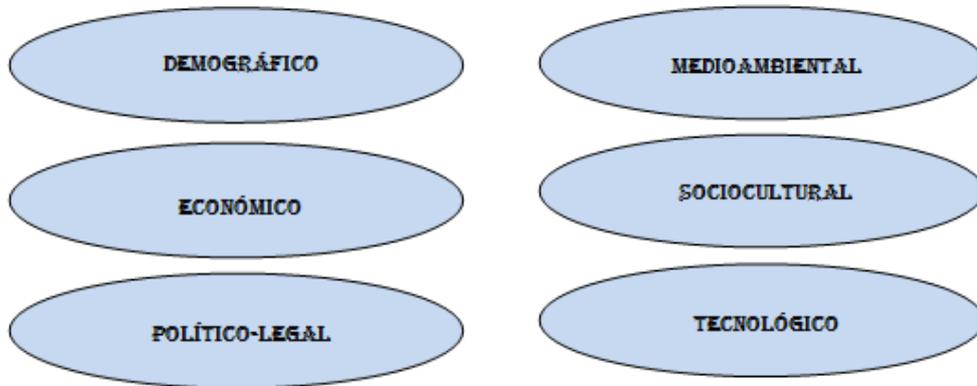
- **Entorno general**, consta de aquellos factores que se encuentran más alejados con respecto a la empresa sobre los cuales su capacidad de influir es mínima, por lo tanto estos factores afectan en mayor o menor medida la empresa, independientemente de la actividad que realice.
- **Entorno específico**, está formado por el conjunto de factores que afectan a la empresa de forma directa en función del sector al que pertenece. Por lo tanto, en este apartado se realiza el análisis de las fuerzas competitivas de Porter (1989) para establecer cuáles son sus puntos fuertes y débiles (fortalezas y debilidades) que se pueden encontrar en este sector.

En primer lugar, se deben analizar dos tipos de variables:

- El análisis va a ser a nivel de dos tipos: comarcal e internacional, ya que, se van a estudiar ambos países, España y Bélgica.
- Su dimensión se centra en el estudio de las variables: demográficas, económicas, político-legales, medioambientales, socio-culturales y tecnológicas.

Mediante el análisis del macroentorno, se van a conocer cuales son las amenazas y oportunidades que va a encontrarse la empresa a lo largo de su trayectoria.

Figura 2: Análisis del macro entorno



Fuente: elaboración propia

## ➤ Demográfico

Dentro de este primer apartado se estudian los aspectos de la población, tales como el tamaño, densidad y edad. Es de gran importancia la realización de un análisis de este conjunto de variables, ya que, la población es el elemento clave en los mercados y los posibles cambios que puedan surgir en su estructura afectan de forma directa a la demanda de bienes y al comportamiento del consumidor en el momento de compra o adquisición de un producto.

Figura 3: Pirámide de la población en Bélgica



Fuente: EUROSTAT. Consulta realizada el 19 de abril de 2012

Fuente: Eurostat 2012

El gráfico anterior es de barras horizontales o también denominado histograma de frecuencia donde se recogen las edades de la población española divididos por sexos. A través de este histograma se procederá a analizar nuestro público objetivo que lo configura la población belga en la actualidad. A la izquierda se encuentran representados los hombres y a la derecha las mujeres. Se puede apreciar que la distribución es muy similar para las mismas franjas de edad, exceptuando la última franja, a partir de los 65 años comienza a haber mayor número de mujeres que de hombres, debido a que su esperanza de vida es mayor.

➤ Económico

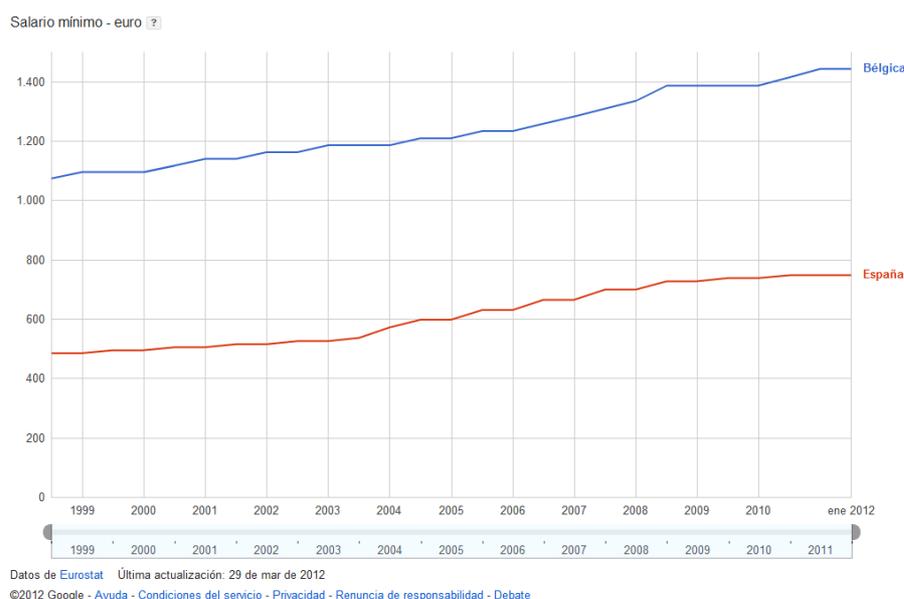
Dentro de esta variable se analiza la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas, como son renta per capita, IPC o tasas de actividad y desempleo. Todas estas variables determinan la capacidad de compra e influyen

en las pautas de consumo. Se deben tener en cuenta todas estas variables, unidas a la situación general de la economía, si ésta se encuentra en recesión o expansión, ya que, todos estos aspectos van a influir notablemente en el consumo de bienes y servicios por parte del cliente.

También, resulta de vital importancia conocer la situación económica mundial en la que nos encontramos en la actualidad. Si comparamos los dos escenarios económicos, Bélgica y España, se puede observar que estos dos países no se encuentran en las mismas condiciones económicas. En España se ha producido una mayor desaceleración en la economía, todo ello añadido a los datos de desempleo que hacen que el futuro de este país sea incierto en la actualidad. Tenemos en el otro lado de la balanza a Bélgica, que no se encuentra exactamente en la misma situación de incertidumbre económica, ya que, no tiene un paro tan elevado ni ha sufrido, de momento, la crisis financiera que atraviesa España.

Otro factor muy importante a tener en cuenta es el salario mínimo interprofesional de ambos países, el cual aparece representado en el siguiente gráfico.

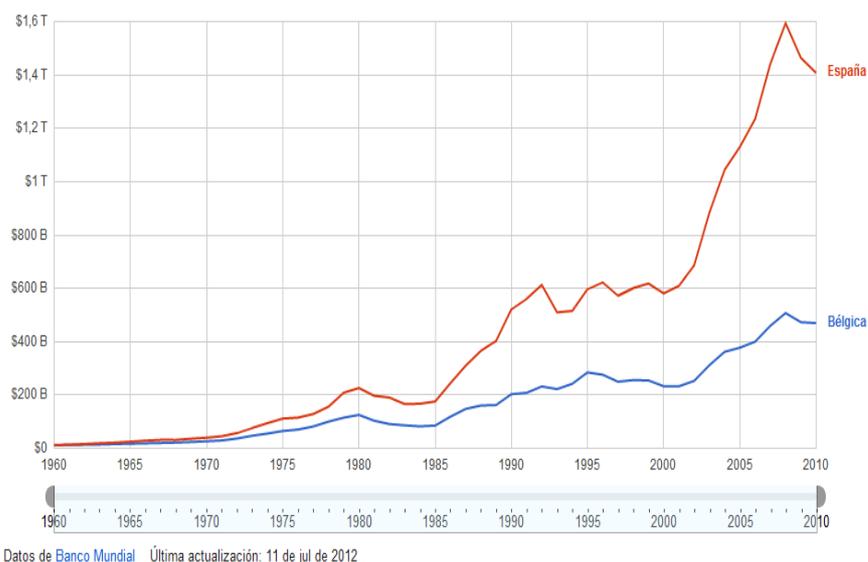
Figura 4: Comparación del salario mínimo interprofesional: Bélgica y España



Fuente: Eurostat (2012)

En dicho gráfico se puede apreciar claramente la diferencia que existe entre ambos. Siendo el salario mínimo interprofesional de España de 748,3 euros, que fue el último dato registrado en enero de 2012 y de 1443,54 euros el de Bélgica. Esto supone una diferencia de casi el doble de un país respecto al otro.

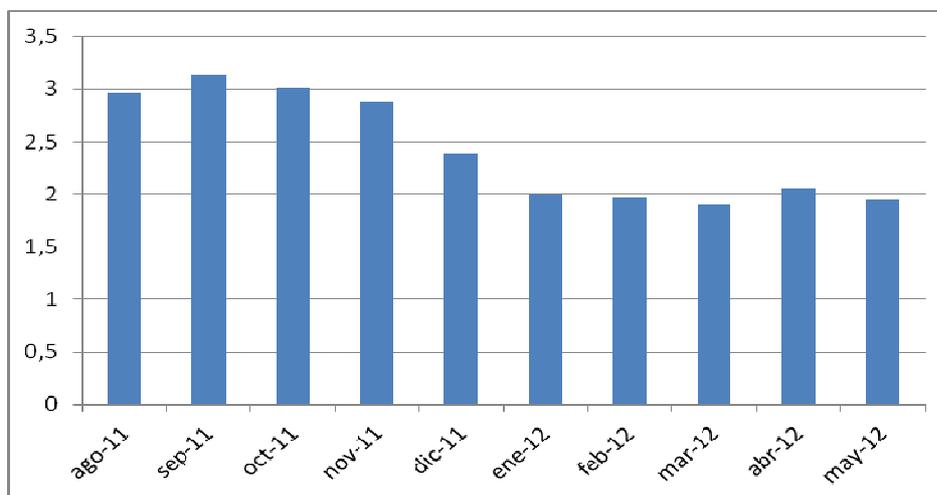
Figura 5: Comparación PIB entre Bélgica y España



Fuente: Banco Mundial (2012)

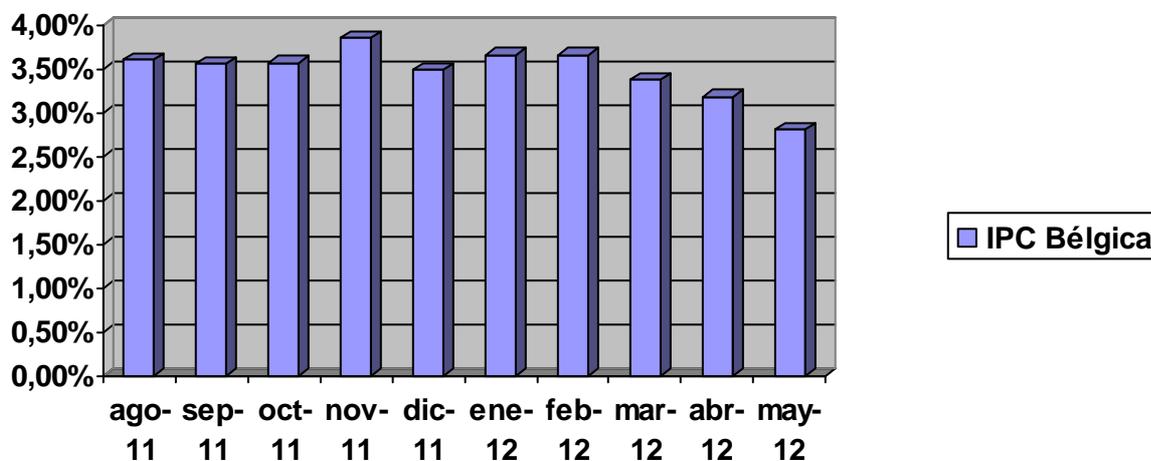
La economía española depende en gran medida del sector servicios, dentro del cual se incluyen el turismo y las actividades complementarias al mismo. En este gráfico de barras se representa el PIB de España y Bélgica, se puede comprobar que hacia el año 2003, el producto interior bruto en ambos países se encontraba creciendo relativamente a la par aunque siempre más superior el PIB español al belga, aunque con el paso de los años estos fueron tomando distancias llegando a situarse el PIB de España a algo más de un billón de euros por encima del belga. Esto quiere decir que debido al aumento de la inflación en España en los últimos años, se ha producido un mayor consumo en el país y es lo que provoca la diferencia entre ambos países.

Figura 6: Datos relativos al IPC en España



Fuente: <http://es.global-rates.com>

Figura 7: Datos relativos al IPC en Bélgica



Fuente: Elaboración propia basada en datos extraídos de <http://es.global-rates.com>

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Índice de Precios de Consumo (IPC) mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España. En los dos gráficos anteriores encontramos los índices de precios al consumo de ambos países. Se puede observar que el IPC en España se encuentra por debajo del de Bélgica. Esto supone que los precios en Bélgica son superiores a

los precios en España, lo que acompañado a su salario mínimo interprofesional, que fue analizado con anterioridad, hace que se afirme que tienen un mayor nivel de vida y poder adquisitivo, por lo general, que en España. Esto es un punto a nuestro favor, ya que, al encontrar los precios más bajos en nuestro país, podrían realizar un mayor consumo de bienes y servicios lo que repercutiría positivamente en la economía española.

Tabla 1: Datos sobre el empleo en Bélgica y España

DATOS EMPLEO	España 2012	Bélgica 2012
Número de ocupados	17.433.200	4.610.600
Número de parados	5.639.500	528.000
Tasa de actividad	59,94	66,3
Tasa de paro	24,44	7,4

Fuente: Elaboración propia basada en datos extraídos de INE

Por último, se analizan los datos de actividad y desempleo de Bélgica y España. El paro es un tema que preocupa realmente a la sociedad actual, determinando en mayor medida el consumo de un mayor número de productos, el hecho de que se realicen determinados gastos que no incluimos en nuestra rutina o vida normal o, en el caso que más nos concierne, se realicen viajes a otros destinos con el consecuente gasto en los mismos. Como aparece en la tabla anterior, existe una gran diferencia en el número de desempleados entre ambos países, teniendo España un porcentaje mucho más elevado que Bélgica (24,44% frente a un 7,4%).

En conclusión, lo que se pretende mostrar a través de este análisis económico es que Bélgica es realmente un país “atractivo” económicamente hablando para atraerle a realizar turismo en Cantabria, ya que, con su poder adquisitivo puede resultarle un turismo muy económico, además de atrayente a través de sus sentidos.

## ➤ Político-legal

Las empresas se ven cada vez más afectadas por los procesos político – legales de la sociedad, por lo tanto, la legislación tiene una gran influencia sobre las actividades de dichas empresas. En este caso, se ha considerado conveniente comenzar por la exposición de la Ley de Ordenación Turística de Cantabria, es decir, la ley 5/1999 de 24 de marzo, en la cual se regula la actividad turística en Cantabria. Estas actividades turísticas serán tanto de las Administraciones públicas como de empresas turísticas o particulares. Se consideran actividades turísticas *“al conjunto de bienes y servicios que intervienen de forma directa o indirecta en la satisfacción de las demandas múltiples de los consumidores de recursos turísticos.”* Estas pueden ser: desplazamientos, alojamiento, manutención, promoción o desarrollo de proyectos turísticos, entre otras.

En segundo lugar se procede a analizar la legislación turística vigente en la actualidad sobre los establecimientos de alojamiento turístico en el medio rural, así como la Normativa UNE para la certificación de la Q de Calidad Turística (AENOR).

En cuanto a la primera de las legislaciones mencionadas, se trata del Decreto 83/2010 de 25 de noviembre, por el que se regulan los establecimientos de alojamiento turístico en el medio rural en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Cantabria. Este define los alojamientos de turismo en el medio rural de la siguiente manera:

*“Se considerarán empresas de alojamiento turístico en el medio rural las dedicadas de forma profesional a proporcionar a sus clientes, mediante precio, residencia o habitación en Palacios y Casonas de Cantabria, Posadas de Cantabria y Viviendas Rurales de Cantabria. Dicho servicio podrá ir acompañado de otros complementarios.”*

Entendiéndose como medio rural: *“aquella cuya base de subsistencia ha sido o es la agricultura, ganadería u otras actividades tradicionales, y*

*cuyo hábitat poblacional es disperso o que, aún formando un núcleo urbano, su número de habitantes no supere los 1.250 habitantes.”*

De acuerdo a la clasificación anterior de tipos de alojamientos en el medio rural, se entiende como Palacios y Casonas de Cantabria aquellos que se sitúan en establecimientos de alojamiento rural con las siguientes características: debe ser un edificio con valor histórico protegido por el Patrimonio Cultural de Cantabria, debe disponer de acceso exclusivo a clientes, estar de acuerdo con los requisitos exigidos para los establecimientos hoteleros de tres estrellas, disponer de capacidad máxima para 50 personas y prestar, al menos, alojamiento y desayuno dentro de sus servicios.

Por otro lado, las Posadas en Cantabria aquellos inmuebles que hayan sido construidos anteriormente al 1950 que presentan una tipología de construcción adecuada al medio rural. Entre otras características a destacar se encuentran: la disposición de acceso exclusivo para los clientes, poseer entre 3 y 15 habitaciones y prestar al menos alojamiento y desayuno.

En cuanto a las Viviendas Rurales, se dan las mismas características constructivas que en el caso de las Posadas. Además, éstas deben contar con: dormitorio, cuarto de baño, salón-comedor y cocina. Las Viviendas deberán estar repartidas en apartamentos, con un máximo de cuatro por edificio y una capacidad máxima de 20 plazas en total.

Es importante destacar que Cantabria es la única Comunidad Autónoma que ha modificado la legislación de alojamientos rurales desde que salió el primer decreto en el año 1997. Se ha estimado pertinente regular de forma independiente, es decir, mediante dos normas de carácter reglamentario, por un lado, los establecimientos de alojamiento turístico en el medio rural y, por otro lado, las empresas de turismo activo. Asimismo, se debe destacar que se ha producido un cambio realmente significativo en los últimos años en las preferencias de los consumidores, que se han convertido en clientes experimentados y cada vez más exigentes con la calidad en los servicios. Es por

ello, que se han modernizado y mejorado los establecimientos de alojamiento rural, ya que, este tipo de turismo se considera que tiene un papel muy destacado en nuestra región.

Por otro lado, es importante destacar la Q de Calidad en los alojamientos turísticos que poco a poco va ganando importancia en este tipo de turismo, en la actualidad en Cantabria existen un total de 5 establecimientos de alojamiento turístico en el medio rural con dicha certificación (según la página web oficial de la Q de Calidad Turística; [www.profesionales.calidadturistica.es/](http://www.profesionales.calidadturistica.es/)). Además, se debe redundar en la importancia que el consumidor le otorga a la calidad en los servicios, lo que hace que la obtención de este certificado sea aún más importante. En la Norma UNE se establecen los requisitos que deben cumplir los alojamientos rurales, los servicios que prestan, sus equipamientos e instalaciones.

Se incluyen en esta normativa aspectos como los objetivos que se pretenden alcanzar, definiéndolos como generales y específicos, siendo medibles, realistas y temporales. Asimismo se trata el aspecto de la responsabilidad social corporativa (RSC), donde se concretan temas como la utilización de productos respetuosos con el medio ambiente, el cuidado del medio ambiente, el respeto de los animales y la biodiversidad o la adaptación de los establecimientos para hacerlos accesibles.

Por lo tanto, tener en cuenta la legislación para la creación de esta empresa es imprescindible, ya que, va a repercutir en todos los procesos que se lleven a cabo en la misma. Las leyes y decretos que se han analizado son los que nos repercuten directamente en Groene Cantabria tanto para su constitución formal como empresa como para realizar todas sus actividades como intermediaria de productos turísticos.

## ➤ Medio ambiental

Es conocido en la actualidad el grave deterioro que está sufriendo nuestro planeta. Por ello, el desarrollo sostenible debe tenerse en cuenta en cualquier actividad, más aún en las relacionadas con el turismo rural, donde existe una relación muy próxima entre el ser humano y el medio ambiente.

Para conseguir esto, es necesario aplicar un conjunto de medidas que permitan ahorrar materias primas y energía, además de reducir la contaminación y evitar consecuencias negativas para el medio ambiente, así como para nuestra propia salud. Estas medidas han sido denominadas por la Asociación de Turismo Rural de Cantabria como “buenas prácticas ambientales”. Están caracterizadas tanto por sus rápidos y sorprendentes resultados como por su bajo coste y simplicidad en su aplicación. Se basa en el compromiso de cuidado del medio ambiente y en el ejercicio de una conducta ambiental responsable por parte tanto de establecimientos como de clientes.

Para ello, la Asociación de Turismo Rural de Cantabria ha creado unos folletos que ofrecen algunos alojamientos rurales de la región, donde se incluyen las medidas que recomiendan tomar a sus establecimientos y a sus clientes. Entre estas podemos encontrar:

- “Las buenas prácticas en la vida cotidiana”; donde aconsejan acerca del consumo de electricidad en casa, apagar la luz cuando no sea necesaria, mantener una temperatura adecuada en casa, otra serie de recomendaciones en la cocina, todo ello con el fin de ahorrar energía.
- “Colabora con nosotros; energía”; explican que tanto la calefacción como el aire acondicionado se deben usar con las ventanas cerradas o recomiendan ducharse en vez de bañarse para gastar menos agua.
- “Agua”; entre las que sugieren comprobar que los grifos estén bien cerrados o usar la cadena del inodoro siempre que sea necesario.

- “Colabora con nosotros: agua”; explica que deben solucionarse con la mayor brevedad posible cualquier fuga de agua.
- “Residuos”; realizar un reciclaje de los desechos orgánicos, plásticos, papel y cartón y vidrio. Reciclar las pilas, el aceite. O también la compra de productos frescos y no envasados.
- “Colabora con nosotros: residuos”; tirar las pilas en los ceniceros para su posterior recogida por el personal del establecimiento, así como depositar todos los residuos en la papelera.
- “Racionalización de transportes”; el uso del coche de forma racional, utilizar transportes públicos, realizar un buen mantenimiento del vehículo y no cargarlo excesivamente.
- “Colabora con nosotros: transportes”; reduzca el uso del vehículo propio para el disfrute de nuestro entorno a través de otras posibilidades de desplazamiento.
- “Entorno”; respetar los recursos naturales, no hacer acampada libre, precaución a la hora de tirar colillas u objetos inflamables o caminar por los senderos, son algunos de los consejos que nos ofrecen en esta guía.
- “Colabora con nosotros: entorno”; no destrozar el medio que te rodea cortando ramas o plantas y recoger toda la basura en el entorno que visites.

Lo que se pretende mostrar en este análisis de la dimensión medio ambiental es que la preocupación que muestra Groene Cantabria por la naturaleza y el cuidado de la misma es fundamental a la hora de realizar turismo rural, es decir, se pretende que al mismo tiempo en el que se desarrolla la actividad empresarial se lleve a cabo una práctica de turismo sostenible. Con esto se refiere a no dañar la

naturaleza y cuidar de la mejor manera posible del medio que nos rodea, para que se pueda seguir disfrutando del mismo en un futuro no muy lejano.

## ➤ Socio cultural

Para realizar el análisis de este apartado hay que tener presente cual es la sociedad en la que se vive en la actualidad. Esto crea como consecuencias las creencias básicas de todos los individuos, así como las normas y los valores sociales de los mismos.

Todas las personas nacen y viven en el seno de una sociedad que contribuye a crear sus creencias, normas y valores fundamentales, éstos influirán poderosamente en el comportamiento de las personas, los responsables de marketing deben saber que no pueden influir sobre los valores básicos de una sociedad pero sí pueden dirigir acciones hacia los valores secundarios. Dentro de este punto se analizan los aspectos culturales de la población, sus creencias, normas sociales y los valores de los individuos, así como su nivel de formación educativo. Todo ello influye en la demanda de un tipo de producto u otro. El estilo de vida del consumidor repercute en la decisión de escoger o no el producto que ofrece la empresa.

También, es importante analizar los diferentes hábitos de ocio de ambos países. Para ello, se deben comparar como son los horarios laborales de Bélgica y España. Existen algunas diferencias entre los horarios comerciales de ambos países, por un lado, Bélgica abre sus establecimientos de 9 de la mañana hasta las 6 de la tarde durante la semana y hasta mediodía en fin de semana. Por otro lado, España cuyos horarios de apertura de comercios son de 10 de la mañana a 9 o 10 de la noche durante la semana y fin de semana, aunque hay excepciones que solo abren hasta el mediodía. Es decir, en Bélgica podrían tener más tiempo para poder disfrutar del ocio después de su jornada laboral, ya que, además de sus horarios, realizan un máximo de 38 horas semanales de trabajo lo cual se sitúa por debajo del máximo de la jornada laboral de España que son 40 horas. A pesar de que España tiene uno de los horarios laborales más largos de Europa y,

en consecuencia, menor tiempo de ocio, es el país que más importancia le otorga a las relaciones sociales, teniendo menos tiempo para el descanso.

Por otro lado, también se ha producido un cambio en las preferencias de un tipo de turismo u otro. Mientras que hasta hace poco tiempo, predominaba un turismo masivo de “sol y playa”, en estos últimos años, los turistas se están decantando por un tipo de turismo más tranquilo, más sano y económico, como es el turismo “rural”, de manera que el turista pueda disfrutar de la naturaleza y relajarse de la rutina en la que se encuentra enfrascado.

El consumidor ha ido modificando sus hábitos y comportamientos a lo largo del tiempo, algunos de estos son:

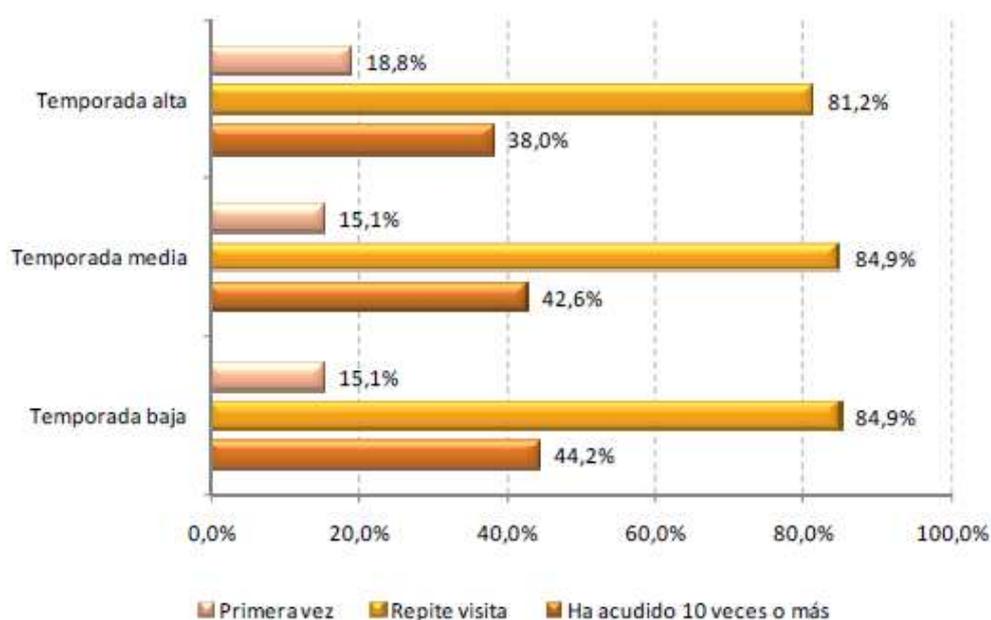
- Mayor participación y dinamismo en sus vacaciones, queriendo organizarlas a su medida y no viajando a través de paquetes turísticos previamente diseñados.
- Mayor exigencia, ya que, cada vez los consumidores están más informados del medio que les rodea gracias a las nuevas tecnologías, por lo que pueden exigir mayor calidad en los servicios contratados.
- Consideración de las vacaciones como algo accesible a todo el público y no como un capricho que pueden permitirse unos pocos.
- Diferente forma de estructurar las vacaciones, ya que, ya no se centran únicamente en verano, sino que se han fraccionado para poder realizar mayor número de viajes al año aunque de menor duración.

Por otro lado se ha realizado un breve análisis el informe anual de HABITUR del año 2010, se analizaron una serie de factores acerca del turista internacional.

- La fidelidad del turista internacional: según dicho análisis en 2010 el 83,5% de los turistas que acudieron a España ya había estado

anteriormente y un 41,7%, había visitado nuestro país diez o más veces. Cabe destacar que acuden más en la temporada baja y media que en la alta (84,9% y 81,2%, respectivamente para los que habían acudido anteriormente a España y 44,2% y 42,6%, aquellos que habían acudido más de en 10 ocasiones). En cuanto a los motivos principales son el ocio (81%), motivos laborales (92%) y visitas familiares (93%).

Figura 8: Porcentaje de turistas internacionales según veces que ha estado en España con anterioridad.



Fuente: IET. Hábitos de los turistas internacionales (HABITUR).

- En cuanto a la satisfacción del turista, teniendo en cuenta los distintos recursos turísticos percibidos por los turistas, la puntuación media ha sido de un 8,5 sobre 10 en el conjunto de todas las comunidades autónomas de España. También hay que tener en cuenta que el nivel de satisfacción de las mujeres (8,6), fue algo superior al de los hombres (8,3) y en relación a los grupos de edad los que mejor nos evaluaron fueron los menores de 19 años (8,7) seguidos de los que se encontraban entre los 20 y 24 años (8,6). Teniendo en cuenta la

motivación del viaje los que mejor puntuación otorgaron al turismo en España fueron los que acudieron por motivos de estudio (8,8), seguidos de los motivados por negocios (8).

En el caso de Cantabria, la satisfacción del turista internacional se situó en los 8,4 puntos sobre un total de 10, que aparece representado en la siguiente tabla junto con el resto de comunidades autónomas.

Figura 9: Grado de satisfacción de los turistas internacionales por comunidad autónoma de destino.

Grado de Satisfacción Total	
Asturias	9,4
Navarra	9,1
Extremadura	9,0
La Rioja	8,7
Canarias	8,7
C. Valenciana	8,7
Murcia	8,7
País Vasco	8,6
Castilla y León	8,5
Galicia	8,5
Cataluña	8,5
Aragón	8,5
Cantabria	8,4
Castilla La Mancha	8,4
Baleares	8,4
Madrid	8,3
Andalucía	8,3

Fuente: IET. Hábitos de los turistas internacionales (HABITUR)

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la comunidad mejor valorada fue Asturias (9,4), seguida de Navarra y Extremadura (9,1 y 9,0 respectivamente). Al final de esta lista se sitúan: Madrid (8,3) y Andalucía (8,3).

El análisis del entorno socio cultural de una población es muy importante, ya que, refleja la sociedad en la actualidad. Queda demostrado a través de esta breve investigación que la población belga y la española tienen distintos horarios y, por lo tanto, distintos hábitos cotidianos en cuanto al ocio, si a este dato le añadimos

el hecho de que el comportamiento del consumidor se ha modificado y aprovechando el factor de la “buena nota” que creen los turistas internacionales que merece Cantabria, se ve necesario que Groene Cantabria se adapte a dichos cambios para así poder satisfacer las necesidades de nuestro público objetivo y obtener mayor número de visitantes.

## ➤ Tecnológico

La dimensión tecnológica es otro de los factores importantes a estudiar dentro del análisis del macroentorno. Esto es debido a que hoy en día la tecnología es muy importante para los individuos en la sociedad. Como ha sido mencionado anteriormente, los consumidores gracias a la existencia de Internet pueden acceder a mayor información que la que podían obtener apenas 20 años atrás, además de permitir que todos los usuarios se encuentren conectados con cualquier parte del mundo a cada instante. Es por esto, que la tecnología tiene un efecto decisivo en la vida del hombre permitiendo que cambien los estilos de vida, modificándose los patrones de consumo.

Gracias a las nuevas tecnologías de la información ha sido posible llegar a un mayor número de clientes, así como conocer las necesidades de los mismos o llevar a cabo una mejor entrega de los servicios ofrecidos por la empresa. Todo esto conlleva a un aumento significativo de los beneficios de la empresa.

Hay que tener en cuenta que el uso de Internet por parte de las empresas supone grandes ventajas para la misma, ya que, se encuentra disponible toda la información las 24 horas del día y los 365 días del año, no sin mencionar que el uso de Internet es muy barato, ya que, solo basta con tener conexión. La publicidad y la realización de sitios web sí que tendrían algún tipo de coste, pero sería poco significativo teniendo en cuenta que estaría siempre visible al público. Además, las reservas realizadas a través de la Web suelen tener ofertas atractivas y se pueden comparar distintos establecimientos a la vez, lo cual supone todo tipo de ventajas para los clientes.

Gracias al uso extendido de Internet en la actualidad, es posible conocer casi cualquier parte del mundo, establecimiento hotelero, restaurante o atracción turística sin moverse del ordenador. Existen multitud de páginas de opiniones en las que los usuarios manifiestan sus impresiones acerca de diversidad de lugares o establecimientos. Todo esto, unido al uso de las redes sociales donde dichos establecimientos pueden crearse un perfil contribuye a ayudar a los usuarios a conocer sin haber visitado, creando en algunos casos ideas preconcebidas, y guiándose por opiniones de conocidos e, incluso, anónimos. Es decir, las redes sociales también se utilizan como forma de publicidad mucho más barata que si se realiza un anuncio en televisión o en el periódico. Todo esto puede ser tanto beneficioso como perjudicial para las empresas, ya que, puede hacer que el número de sus clientes aumente por haber recibido buenas críticas como que disminuya por haber dejado ir a un cliente descontento.

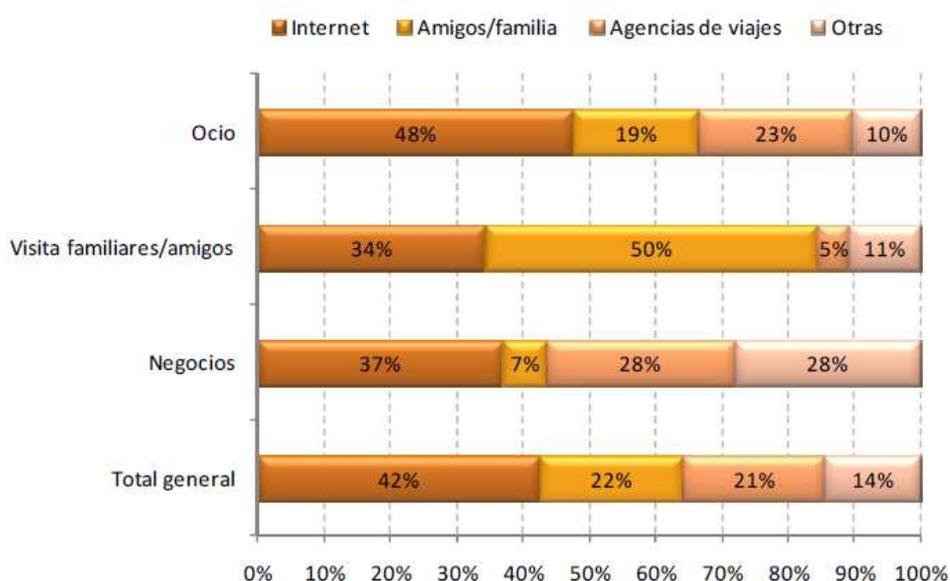
Debido a los cambios constantes en el comportamiento del consumidor es importante que las empresas dispongan de información acerca de su público objetivo para poder llevar a cabo cualquier tipo de decisión. Para ello se crea un data warehouse o, lo que es lo mismo, un almacén de datos orientado al ámbito de la empresa que se caracteriza por ser integrado, variable en el tiempo y por no ser volátil. Este ayuda a la toma de decisiones de la empresa, ya que, contiene multitud de datos que deben estar organizados debidamente, debido a que si se tiene un almacén de datos pero se encuentra desorganizado, no servirá de mucho.

En el caso de Groene Cantabria el empleo de la tecnología sirve para realizar reservas a través de Internet, tanto de alojamiento como de otro tipo de servicios que ofrecemos. Aunque también puede utilizarse para conocer datos importantes de la competencia, como son precios, servicios u otro tipo de productos ofrecidos en el establecimiento. Asimismo, teniendo en cuenta que esta empresa tiene bajo su nombre a diferentes alojamientos rurales de toda Cantabria, el cliente puede buscar los distintos productos que se ofrecen a través de nuestra página Web y comparar ofertas y contenido de cada uno de ellos para poder realizar la elección que más se adecue a sus necesidades.

En cuanto al informe anual de HABITUR del 2010 del que se ha hablado en el anterior apartado, se ha extraído la siguiente información:

- Las fuentes de información a la hora de planificar su destino fueron diferentes; Internet (44%), el boca oreja a través de amigos o familiares (22%) o agencias de viajes (21%). Para ello se ha extraído el siguiente grafico en el que se reflejan los distintos medios para planificar sus viajes según distintas las motivaciones.

Figura 10: Porcentaje de turistas internacionales según fuentes de información y motivo de la visita.



Fuente: IET. Hábitos de los turistas internacionales (HABITUR)

Como se puede apreciar en el análisis anterior, nuestra empresa debe aprovechar las nuevas tecnologías para promocionarse a través de Internet, pudiendo hacer llegar de esta manera los servicios que ofrece a un mayor número de personas. Asimismo, queda demostrado según el informe anual del año 2010 de HABITUR que la mayoría de los turistas internacionales hizo uso de Internet para la planificación de sus vacaciones en España.

## *c) Análisis del Microentorno*

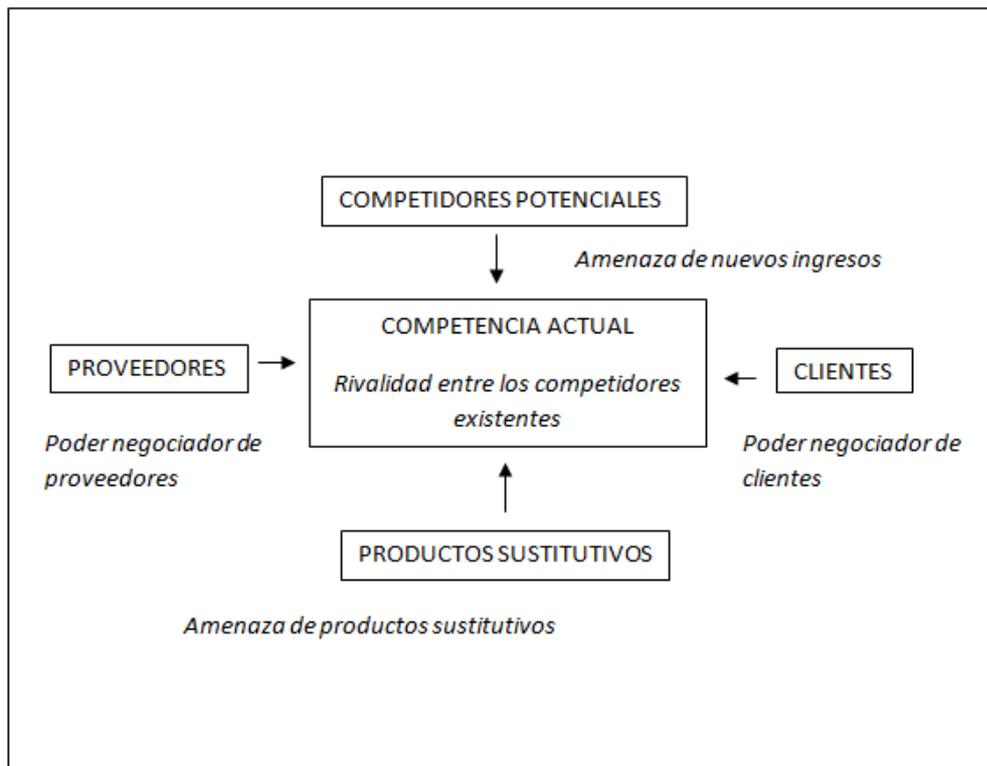
El microentorno está formado por las fuerzas más cercanas a la compañía que influyen de manera directa en la satisfacción de las necesidades de los clientes. El análisis del microentorno consiste en analizar el entorno específico, o también denominado industria, es decir, “el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto bien definido o una línea de productos afines” (Bueno y Morcillo, 1994). Existen tres métodos de análisis del microentorno:

- **Estructura de la industria.** Dentro de este se definen las fortalezas y debilidades de la empresa que la permitirán competir con la industria a la que pertenece, en este caso, el sector turístico. Para ello debemos analizar: los indicadores de concentración, el tamaño e importancia de la industria y el grado de madurez de la misma.
  - Los indicadores de concentración del sector turístico muestran que esta industria está concentrada, ya que, en la actualidad en nuestra región no existe ninguna empresa que se dedique a la misma actividad.
  - Del tamaño e importancia de la industria turística deducimos que esta es primordial para la economía en nuestra región. Según datos de la Cámara de Comercio de Cantabria, nuestra región recibe más de un millón de turistas al año, lo cual es el doble de la población total. Dentro de estas cifras el porcentaje de extranjeros que nos visitan es del 18,1%.
  - Grado de madurez del sector. Se trata de una industria que se encuentra en la fase de introducción, ya que, no existe ninguna empresa similar en Cantabria.

## Fuerzas competitivas

Aunque el entorno general de la empresa afecta de forma relevante a la misma, es también importante la forma en que repercute la industria o sector al que pertenece a nuestra empresa, Groene Cantabria. Para realizar el análisis del microentorno o entorno específico se lleva a cabo un análisis de las fuerzas competitivas de Michael Porter. Estas son: los competidores potenciales, la competencia actual, los productos sustitutivos y el poder negociador de clientes y proveedores. La acción conjunta de las fuerzas anteriormente nombradas determina el potencial del sector industrial en el que se encuentra la empresa. De esto podemos deducir que si la competencia es intensa, ninguna empresa obtendrá realmente rendimientos muy altos, por el contrario, si la competencia es débil, serán más comunes los rendimientos elevados.

Figura 11: Cuadro de las fuerzas competitivas de Porter (1989)



Fuente: Elaboración propia basada en Porter (1989)

## i. Competidores potenciales

Teniendo en cuenta que la empresa Groene Cantabria pertenece al sector turístico, sus principales competidores potenciales serán, en este caso, el resto de alojamientos rurales pertenecientes a Cantabria que entren al mercado ofreciendo productos similares o más novedosos que el que ofrece Groene Cantabria. Es por ello fundamental estudiar cuales son las barreras de entrada para estos nuevos competidores, ya que, estos pueden provocar una disminución de nuestros clientes, lo que redundaría en una pérdida de rentabilidad para la empresa. A continuación van a analizarse cuales son los diferentes tipos de barreras de entrada, así como la posible reacción de los competidores ya establecidos.

### ▪ Barreras de entrada

Se deben tener en cuenta la entrada de nuevas empresas en un sector industrial, ya que, esto implica que haya una mayor rivalidad y deseo de participación en el mercado, pudiendo obligar a realizar una reducción de precios y, por consiguiente, de la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, la amenaza de entrada de nuevas empresas dependerá de las barreras existentes. En el caso de Groene Cantabria es una empresa pionera en Cantabria, lo que supone una ventaja competitiva al no tener competencia. Por lo tanto, para prevenir la entrada de posibles competidores en la misma región las barreras de entrada deberán ser altas, con el fin de que no puedan hacer la competencia a dicha empresa. Dentro de las barreras de entrada se pueden destacar las siguientes.

### • Economías de escala

Las economías de escala se obtienen cuando las empresas no consiguen el nivel de coste más bajo permisible hasta que su cuota de mercado es lo bastante grande para que les permita

cantidades considerables de producción, ya que, de este modo los costes fijos se reparten entre mayor número de unidades. En el caso del sector turístico se suelen dar las denominadas economías de alcance que suponen menores costes para las empresas turísticas al ofrecer conjuntamente diversos productos.

- Costes de cambio

Son los que surgen al cambiar de un proveedor a otro. Dentro de este proceso se tiene que probar al nuevo proveedor y comprobar que es lo que realmente se está buscando. Si se trata de costes de cambio elevados, estos cambios no resultarán rentables por lo que el comprador no cambiará de proveedor. Es por ello que debemos ofrecer características que creen un valor añadido en el producto y así puedan diferenciarse de los servicios ofrecidos por otras empresas y conseguir fidelidad por parte de los clientes. De manera que al incrementar los costes de cambio no puedan cambiarse de proveedor.

- Acceso a los canales de distribución

También es posible la creación de una barrera de entrada a través de los canales de distribución, es decir, al establecer cada empresa su canal de distribución, la existencia de una nueva empresa hará que ésta tenga la obligación de persuadirlos para que la acepten sus productos. Por lo que tendrá que llevar a cabo una reducción de precios, desembolso de dinero para publicidad y, esto, provoca una reducción en los beneficios a dicha empresa. La ventaja con la que cuenta nuestra empresa es que las viviendas rurales ya están en funcionamiento con anterioridad y cumplen una serie de características y requisitos, por lo que no debería preocupar realmente esta barrera de entrada.

- Diferenciación del producto

La diferenciación del producto es nuestro punto fuerte, ya que, la empresa Groene Cantabria se dedica a una actividad novedosa en Cantabria. Aunque también tiene sus inconvenientes, esto exige mayores pérdidas en la iniciación del negocio, sin saber si va a atraer al público al que se dirigía, pero una vez sale adelante tendrá un periodo de tiempo en el que será líder del sector hasta que surjan nuevos competidores.

- Necesidad de capital

La necesidad de invertir grandes cantidades de capital para poder competir crea una barrera de entrada, sobre todo cuando se trata de una inversión arriesgada difícil de recuperar o irrecuperable. En este caso, este tipo de empresa ya se ha creado en otras comunidades autónomas sobre todo bajo el turismo “sol y playa”, pero al ser algo novedoso en Cantabria resultará una inversión de mucho capital con cierta incertidumbre sobre cuánto tiempo tardará en recuperarse.

- Reacción de los competidores establecidos

Al introducirse una empresa en un sector debe tener en cuenta que le afectará también la posible reacción de los competidores que ya se encuentran establecidos en la misma. Existe una alta probabilidad de represalias por parte de las empresas ya existentes a la entrada de nuevos competidores. Siempre se ha sabido que las empresas del sector han reaccionado con gran fuerza ante la entrada de nuevos competidores. Estas empresas poseen gran cantidad de recursos para poder defenderse, como capacidad productiva para satisfacer sus necesidades actuales o

futuras y ventajas con respecto a los canales de distribución o clientes.

## ii. Competencia actual

Para que nuestra empresa entre en el sector, uno de los factores que tendremos que tener en cuenta será la existencia de competidores actuales. La rivalidad entre los competidores ya existentes tiene como objetivo mejorar la posición de las empresas competidoras mediante la utilización de tácticas como pueden ser: la competencia en precios, la introducción de nuevos productos, la mejora del servicio al cliente, las batallas de precios o en la publicidad, entre otras. Dicha rivalidad se manifiesta en el momento en que alguno de los competidores existentes siente que puede mejorar su posición en el mercado.

La interacción de algunos de los factores que se presentan a continuación puede provocar que la rivalidad dentro del sector pueda ser muy intensa:

- La existencia de un gran número de competidores o que estén igualmente equilibrados. Esto ocurre cuando existen gran número de empresas o cuando no hay tantas empresas pero son más o menos del mismo tamaño y disponen de recursos similares. En ambos casos se crea inestabilidad entre las empresas que compiten para lograr mantenerse en su puesto. Por otro lado, cuando el sector se encuentra muy concentrado, es decir, está dominado por pocas empresas se suele competir sobre todo en alcanzar el liderazgo en precios.
- Un crecimiento lento del sector industrial, provoca que exista una fuerte competencia, ya que, existe una mayor participación en el mercado llevada a cabo por aquellas empresas cuyo objetivo es expandirse.
- Unos costes fijos elevados provocan fuertes presiones a las empresas para que trabajen a pleno rendimiento para poder aumentar la

producción y consecuentemente disminuir los costes fijos. En el caso del sector turístico y de su imposibilidad de almacenaje de los productos lo que se lleva a cabo es una reducción de los precios para así poder asegurarse las ventas.

- Cuando no existe diferenciación en los productos, es decir, si un cliente percibe un producto muy similar a los demás, se basará en el precio a la hora de comprarlo. Por ello es importante que existe una diferenciación de los productos, que haga ver al cliente que es el producto que realmente necesita y el que va a satisfacer sus necesidades, de esta manera no será tan sensible al precio.

Dentro de este apartado se deben analizar cuáles son las posibles barreras de salida que son obstáculos que impiden o dificultan la salida de una empresa del mercado en el que compete, ya que, las obliga a permanecer en la industria operando, a pesar de encontrarse en la situación de estar obteniendo malos resultados económicos e incluso pérdidas. Estas barreras de salida pueden ser económicas, estratégicas o emocionales, aunque se pueden dividir en:

- Activos especializados para el negocio que tienen poco valor de liquidación o, en su defecto, costes muy elevados de transferencia o conversión.
- Costes fijos de salida, como pueden ser los laborales.
- Barreras emocionales, como puede ser la lealtad a los empleados.
- Restricciones sociales y gubernamentales, como pueden ser las trabas que pueda establecer el gobierno por miedo a la pérdida de puestos de empleo o los efectos económicos que puedan derivarse.

Cuando las barreras de salida son elevadas y estas empresas se mantienen en el sector, su debilidad hace que toda la rentabilidad del sector se vea perjudicada. Para que no se llegue a este punto lo que debe tratar de hacer la empresa es diferenciarse a través de sus productos. Por ejemplo, en el

caso del turismo rural, las empresas además de ofrecer alojamiento ponen a disposición del consumidor una amplia oferta de actividades complementarias mediante las cuales tratan de no ser iguales a otros establecimientos y, por lo tanto, diferenciar sus productos de los demás del mismo sector.

### iii. Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que pueden satisfacer las mismas necesidades al consumidor. Nuestra posición en la mente del consumidor respecto a otros productos sustitutivos se puede ver influenciada por algunos factores como: la publicidad o el boca oreja bien electrónico o físico. En el caso del sector turístico, podemos considerar productos sustitutivos aquellos que ofrecen servicios novedosos con respecto a los ofrecidos por nuestra empresa o, de igual manera, aquello a lo que dedican los consumidores su dinero cuando no lo invierten en el turismo.

Se puede decir, que estos productos constituyen una amenaza permanente siempre que sustituyan nuestros servicios. Además, esta amenaza puede agravarse en el caso de que surja un cambio en la tecnología del producto o en la relación calidad-precio, por lo que las empresas ya pertenecientes al sector deberán estar pendientes de estos cambios, para poder hacerlos frente de la mejor manera posible.

La actuación que se debe realizar frente a los productos sustitutivos puede realizarse de manera individual por cada una de las empresas o mediante acciones colectivas dentro de un mismo sector. Un ejemplo de ello, es la realización de campañas publicitarias, que de manera individual puede que no sean suficientes para apoyar a la industria pero, llevadas de manera conjunta pueden crear una oposición contra el producto sustitutivo suficiente para mejorar su posición en el sector industrial.

## iv. Poder negociador de clientes y proveedores

### El poder negociador de los clientes

Los compradores compiten dentro de nuestro sector industrial provocando que surja una bajada de precios, intentando negociar por obtener una calidad superior o mayor número de servicios y logrando que los competidores luchen entre ellos. El poder negociador de los compradores depende fundamentalmente de la situación del mercado, de sus características y de la importancia de sus compras en comparación con el total de sus ventas. Los compradores pueden tener poder siempre que se den algunas de las siguientes circunstancias:

- Si está concentrado o realiza una compra de grandes volúmenes con relación al total de las ventas del proveedor, es decir, si adquiere una gran proporción de sus compras se eleva la importancia de este comprador.
- Si las materias primas que compra nuestro sector constituyen una parte importante de los costes o compras del comprador, ya que, los compradores prefieren comprar con precios favorables los recursos que les resulten necesarios para desarrollar su actividad.
- Si tienen costes bajos a la hora de cambiar de proveedor. Como se ha explicado anteriormente es muy importante que estos costes no sean elevados, ya que, no resultarían rentables.
- Si el producto que ofrece el sector no es importante para la calidad de los productos del comprador. En caso contrario, cuando la calidad de los productos se ve realmente afectada por el producto ofrecido por el sector, los compradores suelen ser muy poco sensibles al precio.

Se debe destacar que los consumidores suelen ser más sensibles a los precios de aquellos productos que no sean diferenciados y que resulten costosos teniendo en cuenta su renta.

## El poder negociador de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer el poder de negociación sobre aquellas empresas que componen el sector industrial, pudiendo amenazar con elevar los precios o con una reducción en la calidad de los productos que distribuyen a dichas empresas. De esta manera pueden convertirse en proveedores poderosos en dicho sector y salir beneficiado a través de los aumentos en el coste con los precios que han establecido. Los proveedores pueden ser poderosos si se dan alguna de las siguientes circunstancias:

- Si el sector está dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector al que vende, es decir, ofrece productos a clientes fragmentados y puede ejercer mayor influencia en los productos, calidad y condiciones de los mismos.
- Si no compiten con otros productos sustitutivos, ya que, de esta manera no tendrían tanto poder sobre el mercado.
- Si venden un producto realmente esencial para el negocio del comprador, es decir, que sea absolutamente necesario para la empresa y haga que el proveedor tenga mayor poder de negociación con respecto a ésta.
- Si los productos del proveedor se encuentran diferenciados o requieren costes de cambio de proveedor, surgiría un enfrentamiento entre los compradores y disminuirían las opciones de enfrentamiento entre un proveedor y otro.

## Grupos de interés

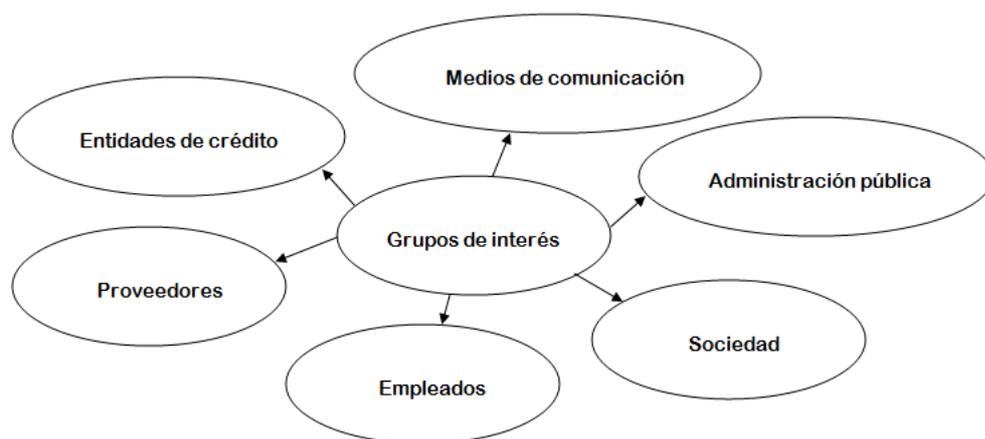
En este apartado se incluyen todos aquellos colectivos que puedan tener un impacto en la actualidad o en un futuro sobre la capacidad de esta empresa para poder llevar a cabo sus objetivos. Los grupos de interés pueden tanto facilitar como impedir el correcto desarrollo de la empresa por lo que es importante saber quiénes constituyen dicho colectivo. Los grupos de interés de Groene Cantabria son los siguientes:

- Las entidades de crédito; que son las encargadas de dar crédito a nuestra empresa para que pueda llevar a cabo sus actividades. En este caso, las viviendas rurales ya se encuentran en funcionamiento y la empresa no ha tenido que invertir dinero en ellas, pero sí que necesitará una inversión para las oficinas y el personal que trabajará a disposición de la misma.
- Los medios de comunicación; a través de los cuales se va a dar la publicidad necesaria para darse a conocer y que pueden afectar tanto positiva como negativamente a la empresa. Donde se va llevar a cabo una mayor promoción va a ser a través de Internet para poder llegar a nuestro público objetivo.
- La administración pública, es decir, el Gobierno de Cantabria que a través de su legislación se verá afectada la empresa, teniendo que realizar posibles reformas internas.
- La sociedad que nos rodea, ya que, Groene Cantabria se preocupa por el medio ambiente y por llegar a todo tipo de públicos, por lo que tiene muy en cuenta la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
- Empleados de los distintos establecimientos hoteleros en el medio rural y los propios de Groene Cantabria; es de vital importancia establecer buenas relaciones con ellos, ya que, estos tienen que sentirse seguros y

en buenas condiciones laborales para poder rendir al máximo en la empresa y, de esta manera, satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- Proveedores de la empresa; que en este caso coinciden con nuestros clientes. Los establecimientos rurales nos proveen de alojamiento para nuestros consumidores y, a su vez, son nuestros clientes, ya que, los conseguimos un nuevo público objetivo proveniente del extranjero que adquiere sus productos. Para que exista una buena relación con ellos es necesario que haya una buena comunicación con los mismos y que tanto la empresa como los proveedores salgan beneficiados.
- Propietarios de los establecimientos hoteleros; el principal interés de estos es la obtención de beneficios económicos y la gestión eficiente de su empresa. Es imprescindible que exista una buena relación entre Groene Cantabria y los propietarios, ya que, gracias a ellos tendremos mayor oferta y en mejores condiciones de alojamiento para nuestros consumidores.

Figura 12: Grupos de interés



Fuente: Elaboración propia

## **ANÁLISIS INTERNO**

En este apartado se realiza un estudio de los recursos y capacidades de las que dispone la empresa, con el objetivo de conocer en qué elementos se puede fundamentar la estrategia y para estudiar cómo conseguir una ventaja competitiva que sea duradera en el tiempo, y, por otro lado, se hará referencia a su organización interna. Además, es en este apartado donde se identifican las fortalezas y debilidades. En último lugar, se deberán estudiar cuales son las diferentes alternativas estratégicas según los recursos y capacidades de los que dispone la empresa.

### *a) Análisis de los recursos y capacidades de la empresa*

Entendemos por “recursos o activos físicos de una empresa el stock de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva” (Cuervo, 1993).

Las capacidades, por su parte, “son un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa, y dependen del sistema de incentivos e integración del personal” (Cuervo, 1993).

Groene Cantabria es una empresa regional dedicada a la oferta de servicios a través de sus distintos establecimientos rurales adheridos a la misma. Se trata de una empresa perteneciente al sector servicios, cuyo capital social proviene de fondos privados. Su ámbito de aplicación geográfico será internacional teniendo en cuenta que se pretende atraer al turismo belga gracias, entre algunos factores, a las buenas infraestructuras con las que cuenta la capital de la región, Santander, y al atractivo turístico y paisajístico de la región.

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar, dentro de estos se encuentran los financieros o los físicos. En el caso de esta empresa su

principal recurso tangible serían las distintas viviendas rurales con las que cuenta bajo su denominación y las oficinas de las que dispone para contactar con el público, una de ellas situada en el Aeropuerto de Santander (Maliaño) y la otra en las inmediaciones de las estaciones de trenes y autobuses de Santander, todas estas instalaciones siempre utilizadas con el fin de satisfacer todas las necesidades que puedan surgir en los clientes. En cuanto a los recursos financieros se podrían incluir: las inversiones, la tesorería y la capacidad de endeudamiento de la empresa.

En cuanto a los recursos intangibles son aquellos que no se pueden percibir por los sentidos pero que al fin y al cabo contribuyen más en la empresa que los tangibles, estos se pueden dividir en tecnológicos o reputación. Los primeros se refieren a la propiedad intelectual, patentes pertenecientes a la empresa o los recursos disponibles para invertir en I+D+i. La reputación es la imagen que ha sido creada en la mente del consumidor de cada establecimiento rural, adherido a esta empresa, en el caso de que lo conociese previamente, ya que, eso va a influir indirectamente en la imagen que puedan tener de nuestra empresa.

Y, por último, los recursos humanos son los servicios productivos que las personas ofrecen a la empresa que se encuentran relacionados con sus habilidades, conocimientos y capacidad de razonar, así como tomar decisiones. Son difíciles de identificar y evaluar en la empresa. Estos son los que hacen referencia a la adquisición del software necesario para gestionar la empresa, la creación de manuales o el conocimiento de los individuos para manejar estas herramientas de gestión de la empresa.

En cuanto a las capacidades de la empresa, son de tipo intangible y son constituidas por las cualidades técnicas y personales que deben tener los empleados de la empresa. Estas son, por un lado, las capacidades humanas que están constituidas por el conocimiento y experiencia de cada uno de los empleados. Dentro de esta empresa se cuenta con diferentes titulaciones académicas como son:

- Grado en Turismo (para realizar las labores de recepción en las oficinas de atención y para la gestión de las reservas),
- Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas (para dirigir la empresa y cada uno de los departamentos) y
- Titulación oficial con acreditación del nivel avanzado en neerlandés (para enseñar el idioma al personal de los establecimientos con los que cuenta nuestra empresa).

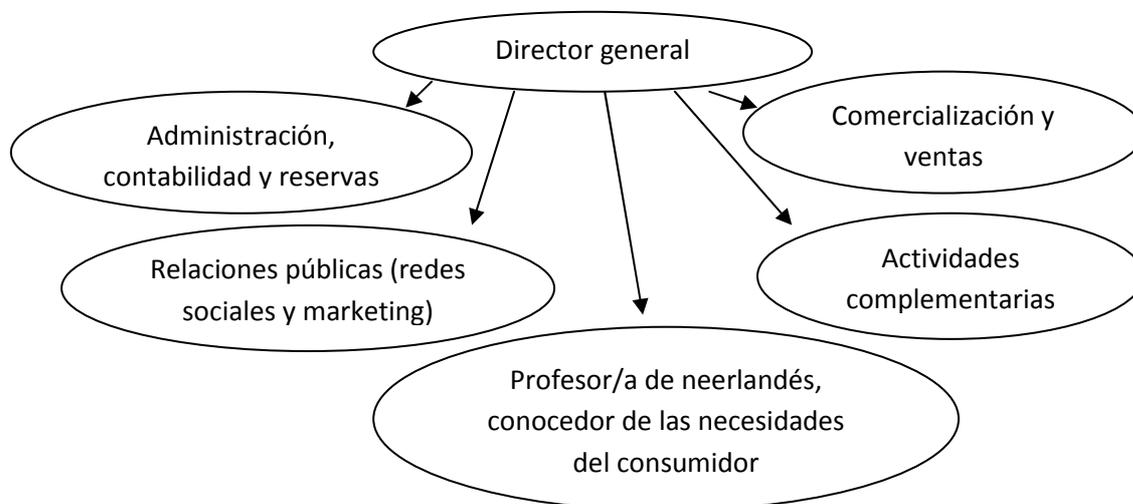
Por otro lado, se necesitarán profesionales del mundo del turismo que puedan ofrecer conocimientos acerca de los gustos y aficiones de los turistas belgas para guiarles a la hora de ofrecer un tipo de paquete turístico u otro.

Del mismo modo, dentro de las capacidades de la empresa se encuentran los distintos convenios de colaboración con empresas dedicadas al sector turístico. En la actualidad, existe un contrato con Viviendas Rurales “Las Calderas” y con diferentes empresas de actividades turísticas que aparecerán especificadas en el plan de acción de Groene Cantabria. Aunque se están negociando posibles contratos con otras empresas turísticas de Cantabria.

## *b) Organización empresarial*

La organización empresarial viene reflejada en el organigrama de la empresa. El diseño del organigrama es clave para tener una estructura dentro de la empresa y poder alcanzar los objetivos propuestos por la misma. El organigrama de Groene Cantabria está constituido por un número reducido de departamentos encargados de realizar todas aquellas tareas necesarias que culminen con satisfacer las necesidades del cliente, ya que, no se trata de una empresa muy grande. Ésta se compone de: un director general, una persona encargada de la administración, contabilidad y las reservas, un encargado de la comercialización y las ventas, un profesor de neerlandés, una persona al cargo de las relaciones públicas y, por último, un encargado de coordinar las actividades complementarias.

Figura 13: Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia.

- ✓ **Dirección.** El director general, que es además el propietario de la empresa, es quien se encarga de tomar las decisiones. Para esto, es necesario realizar un estudio previo de viabilidad, para conocer cuáles son las posibles decisiones a tomar y conocer de que manera orientar las decisiones estratégicas de este negocio.
- ✓ **Administración, contabilidad y las reservas.** Este trabajo se realiza en las oficinas de atención al cliente que posee la empresa y que pone a disposición del cliente para cualquier tipo de consulta o para la recepción de clientes. En principio, se encuentran instaladas dos sucursales, una de ellas en el aeropuerto y la otra cerca de la estación de tren y autobuses para todos aquellos turistas que lleguen a Santander. Esta persona además de encargarse del tema administrativo y contable en los ratos de poca afluencia de clientes, los atenderá cuando acudan a dichas oficinas. Esta persona llevará a cabo la gestión de reservas realizadas previamente por internet o aquellas que se hagan in situ.
- ✓ **Comercialización y las ventas.** Será quien se encargue de la negociación con los establecimientos rurales, de los productos y servicios que ofrece

cada alojamiento y de posibles modificaciones dentro de los servicios ofrecidos adaptadas a las necesidades de nuestro público objetivo.

- ✓ **Experto en el público objetivo.** Este departamento contará con un profesor de neerlandés, que como se ha explicado anteriormente tenga la titulación de nivel avanzado en el idioma para ofrecer clases al personal de los establecimientos. Y, por otro lado, que pueda orientar a dichos profesionales acerca de las necesidades de nuestro público objetivo, sus gustos, aficiones, posibles actividades que les puedan interesar para la creación de paquetes turísticos adaptados a los mismos.
  
- ✓ **Relaciones públicas.** La persona que desempeñe esta actividad será quien se encargue de llevar a cabo las acciones de marketing necesarias para dar a conocer a la empresa en las redes sociales, ya que, hoy en día es una de las maneras más fáciles y eficaces de promocionarse, además de ser muy barata. Por otro lado, se encargará de la página web de la empresa, desde donde se podrán realizar las reservas y consultar los distintos establecimientos donde se podrá alojar el cliente y todas aquellas ofertas o paquetes que puedan interesarle y desee contratar.
  
- ✓ **Actividades complementarias.** Esta persona se encargará de confeccionar los paquetes turísticos y de ponerse en contacto con las distintas empresas y tour operadores que puedan ofrecerle los servicios demandados por los clientes. Todo esto lo realizará tras haber consultado las necesidades de nuestro público objetivo con aquella persona conocedora de las últimas tendencias, gustos y aficiones del mismo.

## **ANÁLISIS DAFO**

Una vez realizado el análisis externo e interno de Groene Cantabria, se puede desarrollar la matriz DAFO, en la que se representan: las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.

- Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.
- Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste.
- Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos que la empresa ya tiene y que forman barreras para lograr la buena marcha de la organización.

### *Debilidades*

- La falta de experiencia en el turismo rural, debido a su tendencia relativamente reciente los empresarios aun no se encuentran muy especializados en este sector.
- La dificultad para captar recursos para invertir en el negocio, debido no solamente a la situación de crisis económica actual, sino a la necesidad de negociación con otras empresas relacionadas con el turismo que quieran adherirse a nuestra empresa.
- La escasa cobertura del mercado, dado que nuestro público objetivo es muy específico y reducido, nuestra empresa solo se centra en un segmento de población interesado en este tipo de turismo y procedente de un país determinado.
- Imagen de marca inexistente, debido a que nuestra empresa es de reciente creación no ha surgido la oportunidad de que se tenga nuestra marca posicionada en la mente del consumidor.

- Clima inestable, en Cantabria el tiempo es poco predecible en cualquier época del año y eso puede resultar poco atractivo a muchos turistas.
- Necesidad de mejora de las infraestructuras del transporte, existen deficiencias en la comunicación por transporte público entre algunas poblaciones en Cantabria.
- Inexistencia de cartera de clientes, debido a la reciente creación de la empresa, se deberá realizar publicidad a nuestro público objetivo para que estos puedan conocer nuestra oferta.

## *Amenazas*

- La amenaza de entrada de potenciales competidores, en la actualidad no existe ninguna empresa con estas características en Cantabria, pero podrían surgir en el momento en que se conociese la empresa y se comprobase que tiene éxito.
- Cantabria es poco conocida en el extranjero, está poco promocionada a nivel internacional, ya que, casi todas las campañas publicitarias son lanzadas a nivel nacional.
- Crisis económica mundial, la sociedad atraviesa una crisis económica de elevadas magnitudes, lo que podría ser un motivo de desconcierto para los turistas extranjeros que quisiesen acudir a nuestra región.
- Reducción de la duración de los viajes vacacionales, debido a la anterior mencionada crisis, lo que provocaría que se obtuviesen menos ingresos por parte del turismo.
- Reducción de precios en el sector, lo que provoca una mayor competencia entre unos establecimientos y otros.
- Clientes y consumidores cada vez más informados y exigentes, lo que conlleva a estar preparado en cada momento a las replicas de los clientes, que conocen al detalle todo por lo que pagan.

- Adaptación de las zonas rurales a la acogida de turistas, lo que hace que se “estropée” su entorno tradicional, es por esto que Groene Cantabria realiza un cuidado exhaustivo del medio ambiente.

## *Fortalezas*

- La orientación al cliente ofreciendo servicios de alta calidad, la adaptación de los productos siempre con el objetivo final de satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Los servicios orientados a la conservación y preservación del medioambiente, como se ha especificado anteriormente, Groene Cantabria se preocupa de que sus clientes respeten el medio ambiente y de enseñarles cómo cuidarlo durante su estancia.
- Fomento de las nuevas tecnologías, gracias a que la empresa opera también a través de Internet ofreciendo toda la información necesaria para la consulta por parte de sus consumidores.
- Privilegiada localización, contando con numerosos recursos culturales, naturales y con posibilidad de realización de multitud de actividades en toda la región.
- Flexibilidad en el producto pudiendo crear diversos paquetes diferenciados, todo esto con el fin de que estén lo más adaptados a las necesidades del consumidor.
- Continua formación del personal, a través de cursos del idioma, estudio de tendencias y gustos del consumidor belga, cursos de sensibilización con el cuidado del medio ambiente.
- No hay empresas competidoras, lo cual supone una gran ventaja para nuestra empresa. Aunque debemos estar alerta ante futuros competidores.

- Diversidad de actividades complementarias, contratadas a través de distintas empresas cántabras.

## *Oportunidades*

- Los clientes cada vez están más concienciados con el medio ambiente, por lo que apreciarán más el tipo de turismo ofrecido por nuestra empresa, clara defensora del cuidado del entorno.
- Cambio en los gustos de los consumidores e interés por realizar actividades que impliquen contacto con el medio ambiente, donde nuestra empresa podría tener posibilidades al dedicarse a este tipo de actividades.
- Bélgica tiene un nivel de vida muy superior al de España, esto permite que Cantabria pueda centrarse en este público que verá nuestros precios más atractivos para sus vacaciones.
- Incremento del destino rural, cuando hasta hace poco tiempo el destino turístico más demandado era el de “sol y playa”.
- Participación en ferias internacionales, como por ejemplo en Salon de Vacances (Bruselas), celebrado cada año en enero o febrero y al cual acude un stand de Cantabria Infinita, en el cual se promociona toda nuestra región al público belga.
- Oferta de vuelos a bajo coste, más concretamente desde Bruselas (Charleroi) a Santander, lo que facilitaría el desplazamiento de aquellos pasajeros que opten por acudir en avión. Anteriormente se podía acceder a Cantabria únicamente mediante vuelos con escala y de compañías con un precio más elevado.
- Desestacionalización del turismo en Cantabria, a través de la oferta de viajes a lo largo del año y no en periodos estivales, de manera que no se concentre todo el turismo en estas épocas.

Tabla 2: DAFO

<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia en el turismo rural</li> <li>• Dificultad para captar recursos para invertir en el negocio</li> <li>• Escasa cobertura del mercado</li> <li>• Imagen de marca inexistente</li> <li>• Clima inestable</li> <li>• Necesidad de mejora de las infraestructuras del transporte</li> <li>• Inexistencia de cartera de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenaza de entrada de potenciales competidores</li> <li>• Cantabria es poco conocida en el extranjero</li> <li>• Crisis económica mundial</li> <li>• Reducción de la duración de los viajes vacacionales</li> <li>• Reducción de precios en el sector</li> <li>• Clientes y consumidores cada vez más informados y exigentes</li> <li>• Adaptación de las zonas rurales a la acogida de turistas</li> </ul>
<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente ofreciendo servicios de alta calidad</li> <li>• Servicios orientados a la conservación y preservación del medioambiente</li> <li>• Fomento de las nuevas tecnologías</li> <li>• Privilegiada localización</li> <li>• Flexibilidad en el producto pudiendo crear diversos paquetes diferenciados</li> <li>• Continua formación del personal</li> <li>• No hay empresas competidoras</li> <li>• Diversidad de actividades complementarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes cada vez están más concienciados con el medio ambiente</li> <li>• Cambio en los gustos de los consumidores e interés por realizar actividades que impliquen contacto con el medio ambiente</li> <li>• Bélgica tiene un nivel de vida muy superior al de España</li> <li>• Incremento del destino rural</li> <li>• Participación en ferias internacionales</li> <li>• Oferta de vuelos a bajo coste</li> <li>• Desestacionalización del turismo en Cantabria</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## **DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Antes de comenzar cualquier tipo de actividad en una empresa u otra es necesario establecer cuáles son los objetivos de la misma y, en consecuencia, los planes estratégicos a realizar para poder alcanzarlos.

### *a) Objetivos estratégicos*

Los objetivos estratégicos son determinados por la alta dirección de la empresa y son los que determinarán el futuro de la empresa. Estos son realizados con vistas a un futuro a medio plazo, entre tres y cinco años. Además, coinciden con la misión y la visión empresarial y son resultado del análisis externo e interno de la empresa, en el cual se analizan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la misma.

Se debe tener muy en cuenta los cambios del entorno, por lo que la empresa deberá anticiparse o adaptarse con el tiempo suficiente para no resultar muy perjudicada. Estos objetivos deben ser alcanzables, motivadores, así como realistas. Además, deben establecerse de forma que logren el beneficio económico y que permitan conseguir a la empresa rentabilidad.

Por lo tanto, los objetivos estratégicos de Groene Cantabria:

- ✓ Posicionarse en la mente del consumidor como una empresa que ofrece alojamiento y otro tipo de servicios complementarios de calidad.
- ✓ Recuperar la inversión inicial en un periodo máximo de 5 años.
- ✓ Lograr un incremento de las ventas en los denominadas “épocas de baja afluencia de turistas” que son las que provocan que en Cantabria exista una acusada estacionalidad.
- ✓ Dar a conocer la empresa a través de Internet pudiendo hacer llegar a todos los usuarios la información necesaria acerca de nuestros productos.
- ✓ Obtener la notoriedad que se le pretende otorgar en nuestro público objetivo internacional.

- ✓ Conseguir que el personal de los establecimientos adheridos logre la formación necesaria para poder atender adecuadamente al público objetivo.
- ✓ Alcanzar la fidelidad del cliente para que la relación con el mismo sea duradera e incluso pueda recomendar Groene Cantabria a otros clientes con similares gustos.

## *b) Estrategias de Marketing*

Una vez formulados los objetivos se establecen las estrategias para poder llevar adelante a la empresa. Para que las estrategias alcancen el éxito y, de este modo, conseguir una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo deberán reunir una serie de cualidades, debe ser: realista, idónea, coherente y factible.

Según el enfoque de Michael Porter (1980), describió la estrategia competitiva como *las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.*

Figura 14: Estrategias competitivas de Michael Porter (1980)



Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría de estrategia competitiva de Michael Porter (1980)

Como aparece en la imagen anterior, existen tres estrategias genéricas diferentes que son: la de liderazgo en costes, la de diferenciación y la de segmentación enfocada a un segmento o a los costes bajos. En el caso de Groene Cantabria se centra en dos tipos de estrategias, por un lado, la de diferenciación y, por otro, la enfocada a un segmento determinado.

## La diferenciación

Esta estrategia consiste en crear un producto que sea percibido por el consumidor como único. Esta diferenciación se establece como una barrera hacia la competencia, si se establece una fidelidad por parte del consumidor hacia nuestra empresa, este estará dispuesto a pagar un precio superior por adquirir nuestro producto, por lo que mientras no exista competencia el consumidor no será muy sensible al precio. A su vez, crear un producto diferenciado implica constancia en el estudio o investigación del diseño de un producto que sea novedoso y diferente a los existentes en el mercado, con materiales exclusivos o con características

intangibles que no ofrezcan otras empresas. Sin embargo, se debe tener en cuenta que esta estrategia es incompatible con la estrategia de liderazgo en costes bajos por lo que las empresas que se dediquen a actividades similares y en el caso de que los consumidores sean sensibles a la variación de los precios, supondrán una competencia directa para nuestra empresa.

Groene Cantabria se establece como una empresa única y pionera en sus características en Cantabria. Ofrece alojamiento de calidad a un público objetivo muy definido (población belga), actividades complementarias muy adaptadas a las necesidades y gustos de los clientes en cada caso. Todo esto con el fin de ofrecer un paquete turístico creado por la propia empresa y adaptado a cada tipo consumidor, con el objetivo final de satisfacer las necesidades del mismo.

Por otro lado, establece una clara diferenciación en cuanto a la formación del personal. Además de que cada miembro del personal tiene su propia formación previa a la obtención del trabajo, al adherirse el establecimiento a nuestra empresa este recibe la formación necesaria para poder atender adecuadamente a los clientes que establecen el público objetivo de nuestra empresa.

## Segmentación enfocada a un segmento determinado

Esta estrategia consiste en realizar un enfoque sobre un determinado grupo de compradores, en un segmento de línea de producto o en un mercado geográfico determinado, con el objetivo fundamental de satisfacer a un público objetivo muy particular. Es muy similar a la estrategia anterior, pero ésta puede adquirir distintos enfoques. Asimismo no logra una estrategia de bajo coste, al igual que en la estrategia por diferenciación.

Esta empresa se orienta a un público determinado que reside en Bélgica y de distintos rangos de edad y condiciones familiares como aparece representado en la matriz de Abell. Además, Groene Cantabria se centra únicamente en distribuir productos que pueden contener alojamiento en un establecimiento en el entorno rural y actividades complementarias demandadas por cada tipo de consumidor.

Asimismo, se pretende que estas empresas sean respetuosas con el medioambiente y se lo transmitan a sus clientes, por lo que se ofrece un tipo de servicio específico.

## c) *Segmentación y posicionamiento*

El mercado es muy extenso y complejo, por lo que es imprescindible realizar una segmentación del mismo para llevar a cabo la comercialización de los productos de la empresa. Se debe tener en cuenta que dentro del mercado cada consumidor tiene unos gustos muy diferentes, por lo que hay que centrar la oferta en aquellos que nos interesen.

*La segmentación es el proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento (J.L. Munuera y A.I. Rodríguez, 2007).*

La segmentación del mercado supone la estrategia totalmente opuesta a la estrategia de marketing de masas. Para realizar esta segmentación es necesario identificar una serie de criterios clave que serán necesarios para la identificación de nuestro público objetivo, estos son:

- ✓ Específicos;
- ❖ Objetivos:
  - Criterios relativos al beneficio buscado. Esta se define por lo que quiere el consumidor o lo que busca en ese producto. Aquí lo importante son los atributos de los productos que hace que los consumidores elijan uno u otro. En el caso de Groene Cantabria el beneficio buscado es alojarse en el entorno rural donde puedan

entrar en contacto con la naturaleza y disfrutar de otros servicios ofrecidas por la empresa.

❖ Subjetivos:

- Criterios relativos al comportamiento de compra. Estos están relacionados con el público objetivo al que nos podemos dirigir, como puede ser la duración en la estancia que van a realizar y las visitas elegidas en su viaje por nuestra región.

- ✓ Generales; lo constituyen las características demográficas y socioeconómicas de los consumidores,

❖ Objetivos:

- Características demográficas. Dentro de las cuales se analizan factores como la edad y el país de origen, entre otros. Los clientes de Groene Cantabria son empresas y particulares. Las empresas se encuentran situadas en Cantabria y los particulares residen en Bélgica, en cuanto a la edad de estos, pueden ser de cualquier rango de edad, desde niños pequeños que acuden con sus familias hasta clientes senior, sin olvidarnos de los jóvenes y adultos.
- Características socioeconómicas: donde se especifica el nivel económico de nuestro consumidor. En el caso de nuestro público objetivo, el nivel de renta es muy superior al de cualquier residente en España, como se ha estudiado en el análisis del entorno económico (Análisis del macroentorno).

❖ Subjetivos:

- Estilos de vida. Los clientes de Groene Cantabria adquieren productos a través de nuestra empresa, ya que, se trata de un

intermediario que saben que conoce sus necesidades y puede satisfacerlas.

Una vez realizada la identificación de segmentos de Groene Cantabria, se debe llevar a cabo una evaluación de cada uno de ellos para tratar de aprovechar el que nos dé un mayor beneficio. Para esta evaluación se van a tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ El potencial de ventas y estabilidad; la rentabilidad y el tamaño del segmento están directamente relacionados. Groene Cantabria se va a centrar en la población de distintos rangos de edad (joven, adulta y senior). Bélgica tiene un nivel adquisitivo superior al de España, como ha sido analizado con anterioridad, esto será motivo suficiente para desarrollar una estrategia de marketing específica dirigida a este país. Esto no solamente se debe al tamaño del segmento sino a su estabilidad temporal.
- ✓ Crecimiento; al dirigirse a distintos rangos de edad dentro de un mismo país, se pretende que el turista belga siga acudiendo a España, ya sea joven en compañía de sus amigos o adulto o senior en compañía de su familia. De esta manera Groene Cantabria tiene una elevada probabilidad de atraer a mayor número de consumidores, a la vez que fideliza a los que ya han acudido con anterioridad a nuestro país.
- ✓ Identificación y accesibilidad; es necesario identificar las variables demográficas para la posterior realización de los segmentos. Otro aspecto importante a tener en cuenta es la oportunidad que tiene nuestra empresa para acceder a los individuos que la integran. Además, los criterios socio demográficos son fundamentales para establecer la forma en que se van a distribuir nuestros productos a los consumidores. En este caso, se ha identificado el mercado belga y se ha comprobado que tienen un nivel de vida superior al de España, por lo que el turismo rural que ofrecemos es accesible para su economía. Por otro lado, la promoción de todos los productos se realiza a través de Internet, así como se disponen de medios

suficientes para que estos turistas acudan a nuestro país, por ejemplo, a través de avión y de esta manera que puedan hacer uso de los mismos.

- ✓ Respuesta diferenciada a las acciones de marketing; los segmentos que han sido identificados tendrán una mayor o menor sensibilidad hacia las distintas acciones de marketing llevadas a cabo por la empresa. El criterio según el “beneficio buscado por el cliente” maximiza las diferencias entre segmentos y minimiza las diferencias entre los compradores del mismo segmento. Además, se debe tener en cuenta que no todos los compradores actúan de la misma manera aunque pertenezcan a un mismo segmento, es decir, se debe analizar según distintas situaciones de compra que se realizan por los compradores. En Groene Cantabria existen distintos grupos de compradores según el segmento de edad, deberemos tener en cuenta que los más jóvenes realizarán un tipo de turismo lo más asequible económicamente hablando y, por ejemplo, los adultos o seniors con mayor renta destinarán más dinero no siendo tan sensibles al precio.
- ✓ Recursos y capacidades de la empresa; si un segmento reúne las condiciones anteriormente expuestas, se podrá asegurar que este es atractivo. Previamente a la elección de un segmento como nuestro mercado objetivo, Groene Cantabria ha estimado los recursos y capacidades de los que dispone para poder actuar en el mismo.

Por último, una vez han sido evaluados los segmentos, se realiza la propia segmentación para poder determinar la comercialización de los distintos tipos de productos a uno o más segmentos. La estrategia de cobertura escogida por Groene Cantabria es la de diferenciación mediante la cual pretende satisfacer las necesidades de su público objetivo con la oferta de diferentes tipos de productos.

## Estrategias de marketing mix

Una vez elegida la estrategia de cobertura por diferenciación, se deben establecer las distintas estrategias de marketing mix para cada segmento. En el caso de

nuestra empresa, se dirige a clientes y empresa, por lo que se ha establecido una política de marketing mix diferenciada para cada uno de los dos segmentos:

- ✓ Clientes; como ya ha sido definido con anterioridad, los clientes de Groene Cantabria, son aquellos residentes en Bélgica interesados por los productos que ofrecemos en esta empresa, relacionados con el medio ambiente y el entorno rural que les rodea. Existen distintos tipos de clientes, entre los que se pueden diferenciar aquella población más joven hasta la población senior, sin olvidarnos del público adulto. Estos pueden acudir a Cantabria en grupo, en pareja, de forma individual o en familia. Es por ello, que se han confeccionado distintos tipos de paquetes de productos adaptados a su edad y a sus necesidades específicas, así como sus gustos o prioridades.
- ✓ Empresas; en cuanto a este segmento, se ofrecen cursos de aprendizaje del idioma (neerlandés), con diferente duración, adaptados a las necesidades y disponibilidad horaria de los empleados de cada empresa. Groene Cantabria se dirige a micropymes, ya que, todas las empresas con las que trabaja no tienen más de 50 trabajadores.

Figura 15: Estrategia de diferenciación

	SM1	SM2	SM3
P1			
P2			
P3			

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Fuente: Elaboración propia a partir de la teoría de J. L. Munuera y A. I. Rodríguez (2007)

## Posicionamiento

Tras la segmentación del mercado se establece la posición en la que pretendemos estar respecto a nuestros competidores, con el objetivo final de llevar a cabo un programa de marketing. De esta manera, los consumidores podrán identificar y diferenciar la oferta de productos que realiza nuestra empresa, frente al resto de ofertas existentes en el mercado.

*“Facilita 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”.* (J. L. Munuera y A. I. Rodríguez, 2007)

## Tipos de posicionamiento

Para realizar la elección de nuestro posicionamiento en el mercado, se debe llevar a cabo un estudio de las actitudes del consumidor hacia los productos que resultan competidores de nuestra empresa, con el fin de ofertar un producto con los atributos que puedan hacer de él un producto deseable y que satisfaga las necesidades del segmento al que nos dirigimos y dónde se desea situarlo.

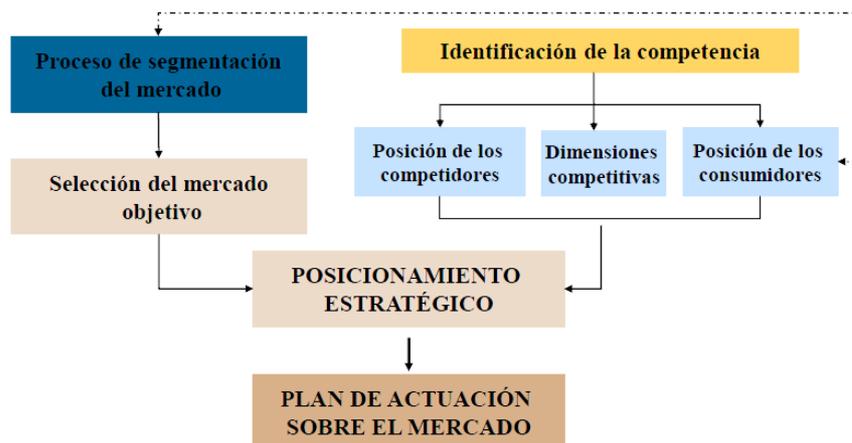
Para el posicionamiento de Groene Cantabria, se debe realizar el análisis de los segmentos objetivos y el de la competencia. De esta manera, se podrá llevar a cabo la toma de decisión para centrarse en un programa de marketing que se adapte a los intereses y expectativas de los potenciales consumidores. El proceso de segmentación se finaliza con la elección de su posicionamiento en el mercado. Para ello, esta empresa ha realizado el siguiente proceso:

- ✓ La identificación de la competencia, que ha sido analizada con anterioridad en el estudio del microentorno. En la actualidad no existe ningún competidor en nuestra región, ya que, se trata de una empresa pionera.

- ✓ La determinación de la posición de los competidores. Los competidores de Groene Cantabria serían otros intermediarios que se dedicasen a ofrecer alojamiento y actividades complementarias a nuestro mismo público objetivo, es decir, la población belga.
- ✓ La determinación de las posiciones competitivas, mediante el análisis de los atributos de la competencia a los cuales los clientes otorgan mayor importancia. En nuestro caso, sería el alojamiento en un entorno rural, que se encuentra muy bien valorado y la realización de actividades en la naturaleza.
- ✓ Por último, el análisis de las posiciones de los consumidores en relación con Groene Cantabria y a sus competidores. Nuestra empresa se posiciona como la única dedicada a este tipo de prestación de servicios en calidad de intermediaria, por lo que se caracteriza por la diferenciación con respecto a los demás tipos de empresas.

Figura 16: Posicionamiento estratégico

## Posicionamiento estratégico



Fuente: J. L. Munuera y A. I. Rodríguez (2007)

A medida que la empresa promueve el número de asociaciones para sus marcas hace que peligre la credibilidad y la claridad del posicionamiento de dicha

empresa, por lo que aumenta el riesgo de que los compradores tengan una idea vaga del producto, lo que se denomina como infraposicionamiento, una imagen confusa por la multitud de aspectos deseados o posicionamiento confuso, o que encuentren poco fiables todas las asociaciones o el denominado posicionamiento dudoso. En este caso, Groene Cantabria se quiere centrar en una diferenciación del producto, se pretende que nuestro público objetivo lo perciba como único gracias a su trato personalizado.

Además, existen dos tipos de posicionamiento: el centrado en el consumidor y el centrado en la competencia.

- ✓ Posicionamiento centrado en el consumidor. Se estudian las actitudes de los consumidores hacia los productos que compiten en el mercado. Mediante esto se pretende que Groene Cantabria conozca cuales son los atributos que otorgan una ventaja competitiva a sus productos y que satisfacen las necesidades del consumidor.
- ✓ Posicionamiento centrado en la competencia. A diferencia del anterior, estudia las ventajas competitivas que poseen sus productos en comparación con los de la competencia, de esta manera se intenta buscar las diferencias que tienen unos productos y otros para poder crear algo único e innovador. Este aspecto ya ha sido previamente estudiado y por ello se ha creado una empresa pionera en la región.

Nuestra empresa realiza un posicionamiento centrado en el consumidor. Con esto trata de que los servicios que previamente han sido contratados por nuestra empresa a otras empresas se presten con una calidad excepcional de manera que se superen las expectativas del cliente, que permita satisfacer las necesidades de los mismos y, a ser posible, que permita su fidelización o recomendación a otros potenciales consumidores.

## **PLAN DE ACCIÓN**

Tras la fijación de objetivos, es necesario combinar las distintas variables de marketing, más comúnmente denominadas las 4 P's (McCarthy, 1960). Estas son: Product (producto), Place (lugar de distribución), Promotion (promoción) y Price (precio).

Figura 17: Las 4 P's



Fuente: Elaboración propia a partir de McCarthy (1960)

Nuestra empresa debe tomar las decisiones pertinentes acerca de estas cuatro variables que resultan fundamentales para la elaboración de su plan de marketing empresarial. En la actualidad las empresas han evolucionado y han pasado de un marketing de masas a un marketing relacional, en el cual el cliente es el centro de atención y al cual van dirigidas todas las acciones de marketing llevadas a cabo por la empresa.

## *a) Plan de producto*

Los atributos que configuran los distintos productos ofrecidos por Groene Cantabria son de vital importancia, ya que, van a tener que satisfacer las necesidades del cliente. Por lo que es importante realizar una elaboración del mismo con pensamientos a largo plazo, para conseguir que este sea un producto adecuado y adaptado a las necesidades del cliente y que, además, supere las expectativas del mismo. En nuestro caso, Groene Cantabria ofrece productos ya establecidos y confeccionados para la oferta a todo tipo de clientes, por lo que será importante intentar negociar las condiciones para poder adaptarlos lo máximo posible a las exigencias de los mismos o incluso, puede que sea necesario crear productos nuevos y propios, como puede ser en el caso de las actividades complementarias.

Como ya ha sido especificado anteriormente, Groene Cantabria es una empresa intermediaria que trabaja al mismo tiempo con otras empresas y particulares, de manera que contrata servicios a dichas empresas, para posteriormente ofrecérselos a nuestro público objetivo (particulares), que es la población belga. Por lo tanto, esta empresa consta de dos oficinas: una de ellas situada en el Aeropuerto de Santander (Maliaño) y la otra en las inmediaciones de las estaciones de trenes y autobuses de Santander.

En la actualidad, se ha formalizado un contrato a través del cual permanece adherida a nuestra empresa las Viviendas Rurales “Las Calderas” (<http://www.viviendasruraleslascalderas.com>).

Imagen 1: Logotipo de Viviendas Rurales “Las Calderas”



Fuente: <http://www.viviendasruraleslascalderas.com>

Están constituidas por un total de 6 viviendas de diferentes tamaños, que acogen desde 2 a 4 personas hasta 6 a 8 personas. Debemos destacar de las mismas que tienen la Q de Calidad turística, lo cual las hace que tengan un reconocimiento especial dentro del ámbito del turismo, y pueden provocar en el turista mayor interés para acudir a la misma.

Las viviendas rurales con capacidad de 2 a 4 personas constan de diferentes tipos de espacios dentro del terreno las mismas como son: jardín, terraza, columpios comunes y aparcamiento propio. Además, incluyen una habitación, una cocina completa con lavadora, microondas y vitrocerámica, un baño y un salón con TV. Por otro lado, ofrecen calefacción para poder estar a la temperatura adecuada en los días más fríos.

Las viviendas con capacidad de 6 a 8 personas ofrecen 3 habitaciones, una cocina completa con lavadora, microondas y vitrocerámica, 2 baños, salón con TV y calefacción. Asimismo, tiene un jardín, terraza, columpios comunes y un aparcamiento propio.

Es importante destacar la cuidada decoración que tienen estas viviendas, todas ellas con motivaciones relacionadas con Cantabria, algunas con imágenes de la

mitología cántabra, fotografías de los bolos que es un deporte típico cántabro o de distintos rincones de la geografía de esta región. Todo esto, hacen de ellas que sean más especiales al estar cuidadas con estos pequeños detalles.

Además, nuestra empresa ofrece actividades complementarias tanto deportivas como culturales o todas aquellas relacionadas con la naturaleza que son directamente contratadas a través de empresas de turismo activo, asociaciones de guías turísticos u otro tipo de empresas que ofertan distintos tipos de servicios. A continuación se especificarán aquellas empresas dedicadas a la oferta de estas actividades, así como su precio y condiciones para llevarlas a cabo.

- ✓ Alto Campoo; para aquellos turistas que deseen realizar actividades en la nieve, desde esta empresa se ofrecen distintos pases para poder estar desde media jornada hasta 5 días.
- ✓ Turismo activo en el Alto Asón; que ofrecen a sus consumidores: espeleopaseos, actividades en barrancos o travesías, entre otros. Groene Cantabria ha elegido esta empresa por su diversidad de actividades a distintos niveles, lo cual permite que sus clientes puedan elegir aquella que consideren acorde a sus condiciones físicas. El número mínimo de personas para los espeleopaseos por: Cofiar y Sopladoras es de personas y en el resto es de 2.

Además ofrecen espeleopaseos de nivel Alto, para aquellas personas que ya conozcan dicha actividad o se encuentren en buena forma, el número mínimo de personas es de dos y el número máximo de seis en la “Cayuela vuelta por las Sierras” y en la “Fresca hasta la sala de Rabelais” y de cuatro personas para “Coventosa hasta el río”.

Las actividades en los barrancos requieren un mínimo de dos personas y un máximo de ocho, se dividen en tres niveles según la dificultad.

Por último, esta empresa ofrece la posibilidad de realizar travesías de nivel superior y experto, en las cuales el mínimo de personas es de uno a seis en la

“Travesía Canal Cueva del Valle” y “Travesía Coterón Reñada” y de uno a cuatro en el resto de travesías.

- ✓ Aravalle centro ecuestre; ofrece rutas a caballo con diferente duración y excursiones en 4x4 por Picos de Europa, entre otras actividades.

Además, hemos querido incluir una oferta especial que combina ruta a caballo y una excursión en 4x4 por los Picos de Europa mostrando los pueblos de Espinama y Mogrovejo, de manera que se pueden combinar ambas actividades. La ruta a caballo tendría una duración de dos horas.

Otra oferta que también podría resultar interesante es la combinación de ruta en caballo y en quad. Ambas rutas tendrían una duración de una hora y media.

También existe otra posible opción para aquellos clientes que deseen disfrutar de la naturaleza, a la vez que se relajan con tratamientos termales. Aquellas personas interesadas podrían realizar dos horas de ruta en caballo, finalizando su jornada en un circuito termal del Balneario de La Hermida.

- ✓ Paintball Trenti; para aquellos grupos de amigos que acudan a nuestra región, les recomendamos realizar Paintball a través de Territorio Trenti. Para ello se necesitan un mínimo de 8 jugadores.
- ✓ Naturaleza viva; ofrece distintas actividades como rafting para realizar en el río Ebro o en el Deva, canoas en aguas tranquilas o gymkana acuática para los más pequeños. Para las dos primeras actividades se necesitan un mínimo de cuatro personas y para la gymkana un mínimo de 25 personas. Esta consiste en 5 pruebas diferentes a realizar durante un día.
- ✓ Europicos; para los más arriesgados esta empresa ofrece la posibilidad de realizar un vuelo en parapente biplaza, donde se realizaría un viaje de media hora.
- ✓ Vértigo aventura; lleva a cabo actividades de trekking con diferentes precios y duraciones según las necesidades de los clientes.

- ✓ Alpine Project, ofrece la posibilidad de alquilar bicicletas en distintos puntos de la región con diferentes tarifas. Es necesario reservar las bicicletas con al menos 24 horas de antelación y tiene la ventaja de que estas son entregadas y recogidas en cualquier punto de la región. Además, disponen de hasta 50 bicicletas de todos los tamaños para poder ser utilizadas por clientes de todas las edades.
- ✓ Altius Aventura; brinda a sus clientes la oportunidad de realizar puenting, pudiendo vivir una autentica descarga de adrenalina y una experiencia única.
- ✓ Asociación cántabra de ecoturismo; ofrece diversas rutas en barco de tipo ambiental para dar a conocer a los turistas la costa cántabra. Por un lado ofrecen la ruta “Tesoros que enriquecen la bahía”, cuyo recorrido de una hora se desarrolla por el estuario del río Miera (Pedreña y Somo), punta rabiosa, las dunas del Puntal, rodeando la isla de Mouro donde se lleva a cabo una parada con visión submarina y desde donde se pueden apreciar las playas de la Magdalena y del Sardinero. Por otro lado, con una duración aproximada de una hora y media, la ruta “Aves y naturaleza” se realiza en Kayak donde se recorre la margen sur de la bahía y el tramo bajo del río hacia el pueblo de Cubas, desde aquí se atraviesan las marismas, el bosque de ribera y campiña.

Por último, esta empresa ofrece cursos de formación del idioma y la cultura neerlandesa. Que se adaptarán a las necesidades horarias del personal y a la duración que quieran realizar del mismo. A los empleados se les recomendará un nivel mínimo del idioma, pero a partir de ese nivel podrán continuar por decisión propia. Se trata de dos cursos diferentes: uno intensivo a realizar en tres meses en el cual se imparten diez horas semanales de formación y otro curso con mayor duración, un total de seis meses con seis horas semanales de formación. El objetivo fundamental de estos cursos es enseñar al personal de las empresas el neerlandés. A pesar de que el idioma más usado para comunicarse en Europa sea el inglés, Groene Cantabria pretende dar un trato exclusivo a sus clientes, atendiéndoles en su propio idioma. Estos cursos comenzarán antes de la apertura

de nuestra empresa de manera que vayan adquiriendo una base del idioma y de su cultura y costumbres, como pueden ser horarias, gustos y tendencias a la hora de realizar turismo o actividades que les pueden resultar más atractivas, entre otros aspectos.

## Las dimensiones del producto

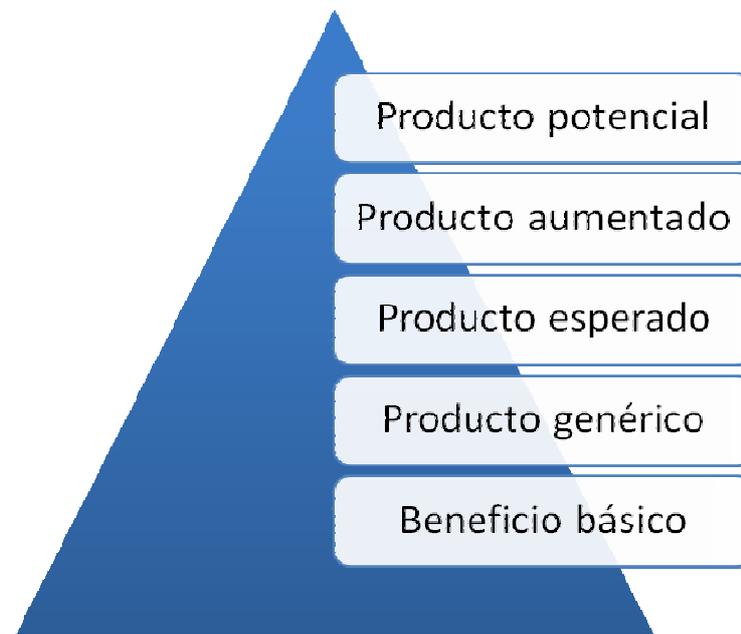
Tras la definición de los distintos productos ofrecidos por nuestra empresa, se procede a la determinación de las distintas dimensiones del mismo:

- ❖ Beneficio básico; constituido por los servicios fundamentales ofrecidos por nuestra empresa que serían el alojamiento, la formación que es uno de los elementos claves de Groene Cantabria y las actividades complementarias.
- ❖ Producto genérico; se configura como las instalaciones necesarias para poder prestar los servicios ofrecidos por Groene Cantabria, es decir, los alojamientos rurales y los diferentes espacios naturales y de ocio y cultura donde se desarrollan las actividades complementarias.
- ❖ Producto esperado; se trata de los atributos o características que no diferencian nuestra empresa de otras de la competencia, como pueden ser las instalaciones dentro del alojamiento rural: terraza, barbacoa, apartamento amueblado, entre otros. Estos atributos son necesarios, ya que, si no estuviesen el cliente notaría su ausencia y podría ser motivo de insatisfacción.
- ❖ Producto aumentado; a diferencia de los anteriores, estos atributos si son diferenciadores con respecto a la competencia. En nuestro caso, Groene Cantabria se dirige a la oferta de alojamientos y actividades a un público determinado (población belga) por lo que ha estudiado los gustos y tendencias de sus consumidores y se centra en ellos para satisfacer de la mejor manera las necesidades de sus clientes. Por lo tanto, algunos de dichos atributos serían la preocupación por el medio ambiente, intentando

concienciar al consumidor mediante información en el propio alojamiento a través de folletos informativos, la creación de actividades confeccionadas según los gustos del consumidor, así como la atención personalizada en su idioma (flamenco), entre otros.

- ❖ Producto potencial; son aquellos atributos que la empresa pretende incorporar en un futuro, como por ejemplo el uso de energías renovables a través de la oferta de alojamientos con electricidad obtenida mediante paneles solares o un servicio para el transporte de clientes desde las estaciones de tren, autobuses o el aeropuerto para llevarlos a cada uno de los alojamientos rurales.

Figura 18: Las dimensiones del producto



Fuente: elaboración propia

## Atributos del producto

Los atributos de un producto lo constituyen aquellas características del mismo que aportan alguna utilidad al consumidor, los principales factores para la evaluación de los atributos son:

- ❖ Núcleo; lo constituyen las propiedades físicas y técnicas del producto necesarias para desarrollar los servicios ofrecidos. En el caso de Groene Cantabria, su núcleo son las instalaciones de las viviendas rurales, donde se ofrece el alojamiento y se desarrollan las actividades de formación, y centros de ocio que ofrecen las actividades complementarias.
  
- ❖ La calidad; es la valoración que se realiza de los elementos que componen el núcleo, a partir de unos estándares que miden las cualidades y permiten compararse con la competencia. Nuestra empresa se diferencia de sus competidores en que además de ofrecer alojamiento y actividades, ofrece formación del idioma y de tendencias y gustos de la población belga a los empleados de las empresas adheridas a ésta.
  
- ❖ Precio; es el valor de la adquisición. Es un atributo fundamental en la comercialización de los productos y será analizado posteriormente.
  
- ❖ Diseño, forma y tamaño; identifica la marca de nuestra empresa como intermediaria y la relaciona con la personalidad de la misma. El diseño de Groene Cantabria inspira confianza, responsabilidad social y una oferta muy variada de productos todos ellos relacionados con la naturaleza y el disfrute de la misma.
  
- ❖ Servicio; lo conforman los valores añadidos al producto que hacen que la empresa sea diferente a las de su competencia. La preocupación por el cuidado del mínimo detalle, adaptarse completamente a las necesidades de nuestro público objetivo creando productos específicos para ellos, podrían ser algunos de los valores añadidos de Groene Cantabria.
  
- ❖ Imagen del producto; es la opinión que tiene el consumidor de nuestros productos, según la información que haya recibido directa o indirectamente de los mismos.

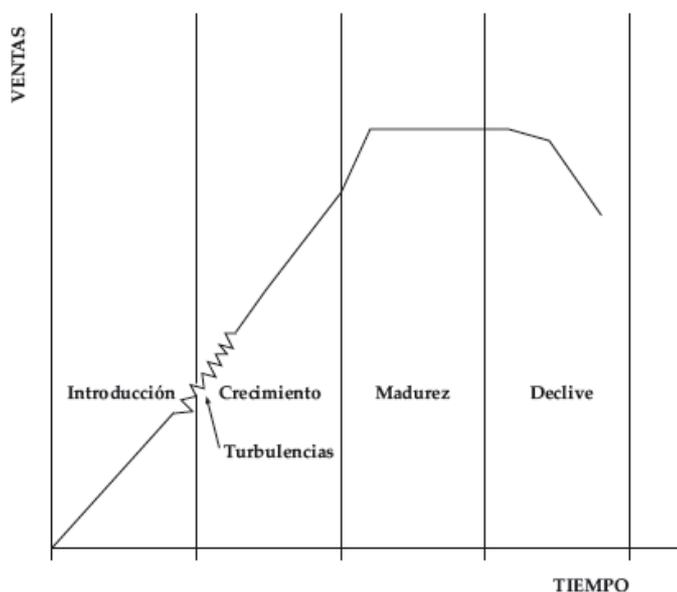
- ❖ Imagen de la empresa; se trataría de la opinión que se encuentra en la memoria del mercado, que puede afectar de forma positiva o negativa en los criterios y actitudes del consumidor a la hora de adquirir nuestros productos. Esta empresa se encuentra en la fase de introducción, por lo que tiene aun la posibilidad de contar con una buena imagen si se realiza una promoción adecuada de la misma.

La valoración que suele realizar el consumidor de los productos suele iniciarse en la imagen de la empresa, para finalmente llegar en el orden anteriormente analizado al núcleo del mismo. En cambio, en Groene Cantabria el análisis de los atributos se ha comenzado en las propiedades físicas o tecnológicas, hasta llegar a la imagen de la empresa. De esta manera se permite apreciar los valores atribuidos por el cliente y la importancia y asignación de los recursos concedidos a estos valores por la empresa.

## Ciclo de vida del producto

En cuanto al ciclo de vida del producto, debemos mencionar la teoría de Theodore Levitt (1965), publicada en la Harvard Business Review. Según Levitt los productos, al igual que los seres vivos, nacen, crecen, se desarrollan y mueren, pero a diferencia de estos, en la empresa en la actualidad existe una nueva etapa denominada “turbulencias”, donde puede desarrollarse satisfactoriamente el producto. Por ello, en el S. XXI existen cinco etapas: introducción, turbulencias, crecimiento, madurez, declive.

Figura 19: Ciclo de vida del producto



Fuente: Levitt (1965)

Nuestra empresa se encuentra en la fase de introducción o lanzamiento. En esta fase se fijan la concepción, definición y el periodo experimental del producto. Además, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- ❖ Bajo volumen de ventas
- ❖ Gran inversión técnica, comercial y de comunicación
- ❖ Gran esfuerzo para la puesta a punto de los medios para la ejecución de los servicios
- ❖ Dificultades de introducción del producto en el mercado al cual nos dirigimos
- ❖ Escasa saturación del mercado potencial
- ❖ Pocos ofertantes, es decir, nuestra empresa en la actualidad no tiene competencia.

En conclusión, la fase de introducción se caracteriza por una rentabilidad negativa debido a los grandes recursos que se precisan para el lanzamiento del producto y en comparación al volumen de ventas obtenido.

## La marca Groene Cantabria

La marca Groene Cantabria junto con su logotipo constituyen los distintivos de la empresa. Las marcas están reguladas por la ley de Marcas 17/2001 de 7 de diciembre. Mediante esta marca se pretende que el consumidor tenga una percepción especial de nuestros productos, haciéndole sentir que se identifica con la misma y consiguiendo que consuma los productos que ofrecemos.

Existen diferentes tipos de marca: sugestiva, arbitraria, fantasía, contractiva y las derivadas de nombres. La marca “Groene Cantabria” es de tipo sugestivo, ya que, “groene” significa verde en neerlandés y a través de esta palabra estamos relacionando a Cantabria con la naturaleza y todo lo que concierne al medio ambiente.

Asimismo, “Groene Cantabria” se establece su marca como personalidad. De esta manera, se produce una relación más estrecha entre el producto, la marca y el consumidor, mediante la creación de beneficios emocionales, añadiendo valores y sentimientos al producto que se va a consumir y consiguiendo que el cliente desarrolle sentimientos hacia la marca.

La marca “Groene Cantabria” es de tipo marca única, debido a que comercializa bajo un mismo nombre diferentes productos, de esta manera, el prestigio de la marca sirve de garantía y el afecto que puedan tener los clientes hacia la marca se extiende a todos los productos. Además, cabe destacar que estas diferentes marcas compiten dentro de un mismo mercado, el del turismo dirigido a la naturaleza y con especial preocupación por el medio ambiente.

Imagen 2: Logotipo Groene Cantabria



Fuente: elaboración propia

El logotipo de Groene Cantabria está formado por una hoja verde, las letras en minúscula con el nombre de la empresa y un corazón que simboliza el cuidado y la preocupación por el medio ambiente. Este diseño pretende hacer que los clientes asocien nuestra empresa con una organización que desarrolla sus actividades en la naturaleza, siempre teniendo en cuenta la realización de un tipo de turismo sostenible.

Todo esto, constituyen los signos distintivos de la empresa y sirven para dar a conocer nuestra empresa e identificarla con los servicios que ofrece. Esta marca se encuentra registrada junto con el nombre de la empresa, adquiriendo los derechos y registro de la marca en la Oficina Española de Patentes y Marcas. Mediante este procedimiento, se nos concede el derecho a usarla.

## La personalidad de Groene Cantabria

Es una empresa que actúa como intermediaria ofreciendo diferentes tipologías de productos a un público muy concreto. Esta muy especializada en ofrecer un trato lo más adecuado y personalizado posible para satisfacer sus necesidades de manera muy concreta en un entorno con una belleza natural increíble, como es Cantabria. Además, esta empresa realiza un cuidado muy especial hacia el medio ambiente, es por ello, que ofrece folletos informativos a sus clientes a través de

los cuales pretende concienciarlos para que traten la naturaleza de una manera respetuosa, permitiendo su conservación. Es por ello, que una de las normas de esta empresa es la realización de reciclaje, así como el consumo responsable de agua y luz en las viviendas.

## El surtido de servicios de Groene Cantabria

Llegados a este punto, deben analizarse tres aspectos del surtido de servicios: amplitud, profundidad y longitud del mismo.

- Amplitud; se trata del número de líneas de productos con los que se pretende satisfacer las necesidades de los clientes, en nuestro caso: alojamientos, actividades y formación del personal.
- Profundidad; es el número de productos individuales dentro de cada línea. Groene Cantabria ofrece en la actualidad a través de sus distintas empresas asociadas: 6 viviendas rurales, 17 tipos de actividades distintas con sus posibles variaciones en duración y 2 cursos diferentes de formación.
- Longitud; es el número total de los productos ofertados a los clientes, es decir, la suma de las viviendas, las actividades complementarias y los cursos de formación, que hacen un total de 25 alternativas diferentes.

Por último, es importante destacar que debe existir una coherencia en el surtido, ya que, este debe estar adaptado a las necesidades de la clientela a la cual se dirige. Groene Cantabria, es consciente de ello y por eso, ha creado una estrategia de diferenciación, según el tipo de clientela y los servicios ofertados, todo ello con el fin de satisfacer los deseos de nuestro público objetivo.

## *b) Plan de precios*

El precio es una de las variables más importantes del marketing, ya que es la fuente de ingresos de la empresa. El precio se define como un conjunto de esfuerzos y sacrificios que un consumidor debe realizar como contrapartida de la obtención de un determinado bien o servicio. La ventaja principal de los precios es la posibilidad de modificarlos según las necesidades del mercado. Además, existen clientes que son más sensibles al precio, por lo que buscarán los precios más asequibles al producto deseado. Por lo tanto, a la hora de fijar un precio adecuado es necesario fijarse en la demanda, los costes y la competencia.

### *Demanda*

La demanda fija el límite superior, es decir, la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar por los productos que ofrecemos desde nuestra empresa. Hoy en día, es importante tener muy presente la situación de crisis actual, por lo que los clientes no van a ser tan flexibles a la hora de pagar un precio superior por un producto determinado. En nuestro caso, como queda constatado en la comparativa del análisis económico de España y Bélgica, nuestro público objetivo no es tan sensible al precio debido a que los precios en nuestro país son más asequibles a su nivel de renta.

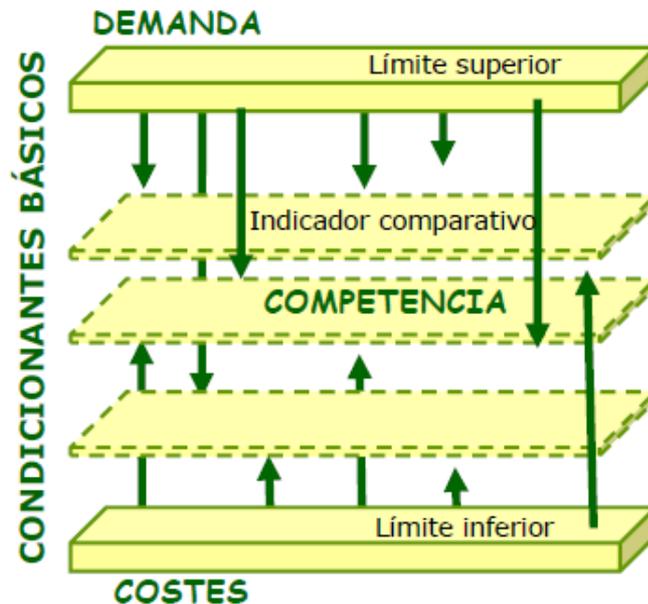
### *Costes*

Los costes determinan el límite inferior del precio, para que nuestra empresa no tenga pérdidas. Hay que tener en cuenta que Groene Cantabria dispone de unos costes fijos, como son: alquiler de oficinas, impuestos, salarios de los trabajadores, seguros de la empresa y el mantenimiento de la misma. Por otro lado, sus costes variables son: luz y agua. De esta manera, es necesario que se fijen unos precios que permitan cubrir los costes de la empresa y, a su vez, permitan obtener un beneficio.

## Competencia

La competencia sitúa el límite superior de la demanda y el inferior marcado por los costes. Es importante recordar que Groene Cantabria ofrece precios ya establecidos por los distintos alojamientos y empresas dedicadas a la oferta de actividades complementarias. Los límites superior e inferior del precio de los productos ofertados ya se encuentran fijados, lo cual es una ventaja para nuestra empresa.

Figura 20: Factores básicos que condicionan la fijación de precios



Fuente: Apuntes "Decisiones sobre precios", Begoña Álvarez Álvarez

## Las estrategias de precios

La fijación del precio también dependerá de la competencia. En nuestro caso, no existe competencia actualmente en nuestra región, pero puede darse el caso de que nuestro público objetivo pudiese decantarse por acudir a otra comunidad autónoma o realizar un tipo de turismo cultural dentro de la capital de provincia o, incluso, realizar un tipo de turismo de sol y playa. Es por ello, que ha elegido las siguientes modalidades de estrategias para el establecimiento de los precios:

- ❖ *Estrategia de precios en función del ciclo de vida del producto;* como se ha concretado con anterioridad, esta empresa se encuentra en su fase de introducción. Es por ello, que se ha optado por llevar a cabo una estrategia de descremación en el mercado, fijando un precio alto para sus servicios ofrecidos y dirigiéndose a nuestro público objetivo, que no resulta tan sensible con respecto a los precios. Debido a que ya se encuentran establecidos los precios de alojamiento y de algunas de las actividades complementarias, solamente se realizará esta estrategia en aquellos productos que hayan sido creados para satisfacer expresamente las necesidades de nuestros clientes.
  
- ❖ *Estrategia de precios dinámicos;* los clientes de esta empresa pueden contratar sus servicios a través de internet o directamente en las oficinas que se encuentran a su disposición anteriormente mencionadas, siendo posible la existencia de variaciones entre unos precios y otros. Por otro lado, el precio también dependerá del tipo de alojamiento contratado, los días de estancia y el tipo de actividades complementarias contratadas. Asimismo, los precios variarán en función de la temporada del año en la cual realicen su visita a Cantabria.
  
- ❖ *Estrategia de precios psicológicos;* nuestra empresa ha optado por realizar una estrategia de precios pares, a través de la cual pretende transmitir una imagen de servicios de calidad o exclusivos. Normalmente, los clientes la única información que tienen acerca del producto es el precio, por lo que de esta manera podrán hacerse una idea de la calidad del mismo.
  
- ❖ *Estrategia de precios paquete;* la oferta básica de nuestra empresa es el alojamiento. Pero existe la posibilidad de adquirir el alojamiento acompañado de alguna actividad complementaria, de forma que, al sumar el precio de ambos productos puedan tener un pequeño descuento.

## Tarifas de alojamiento

Debido a la reciente creación de esta empresa, en la actualidad solo cuenta con una vivienda rural adherida que es Viviendas Rurales “Las Calderas”. Esta empresa distingue entre tres tipos de temporadas: alta (Semana Santa, Agosto y Navidad), media (Julio, Septiembre y puentes) y baja (resto del año). A continuación, se van a exponer los precios de alojamiento con el porcentaje de comisión ya añadido:

Tabla 3: Precios de alojamiento

Tipo de vivienda	Temporada baja	Temporada media	Temporada alta
<b>De 2 a 4 pax</b>	78€	89€	98€
<b>De 6 a 8 pax</b>	116€	140€	170€

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, se establecen los precios de las actividades complementarias, según los establecidos en las páginas web de cada empresa que ha sido considerada como más oportuna para contratar nuestros servicios que posteriormente ofreceremos a nuestros clientes.

Tabla 4: Precios Alto Campoo pase a la nieve

Número de días	Adulto	Niño
½	18€	14€
<b>1</b>	29€	18€
<b>2</b>	48€	34€
<b>3</b>	69€	49€
<b>4</b>	88€	61€
<b>5</b>	107€	77€

Fuente: Elaboración propia a través de los datos ofrecidos en su página web

Se aplica un 20% de descuento para aquellas personas poseedores de pase de la temporada anterior. Asimismo, es obligatoria una fianza de 3 euros por la tarjeta

forfait. El precio del telesilla es de 10€. Además, existe una oferta familiar para 2 adultos y 2 niños (menores de 18 años) para 1 (85€), 2 (150€) ó 3 días (220€). Para ello deberá acreditar su edad a través del documento de identidad. Los menores de 6 años y mayores de 65 pueden acceder gratuitamente.

Tabla 5: Precios Espeleopaseos en Turismo Activo del Alto Asón

<b>Espeleopaseos</b>	<b>De 2 a 10 pax</b>	<b>Grupos de 11 – 15</b>	<b>16 a 20</b>	<b>Más de 20</b>
Escalón	25€	20€	15€	10€
Tocinos	25€	20€	15€	10€
Cayuela	25€	20€	15€	
Coventosa	25€	20€	15€	
Fresca	30€	25€		
Cofiar	30€	25€		
Sopladoras	30€			

Fuente: Elaboración propia a través de los datos ofrecidos en su página web

Tabla 6: Precios espeleopaseos nivel alto en Turismo Activo del Alto Asón

<b>Espeleopaseo Nivel Alto</b>	<b>Precio</b>	<b>Duración</b>
Cayuela vuelta por las Sierras	50€	4 horas
Coventosa hasta el río	50€	4 horas
Fresca hasta la sala Rabelais	100€	6 horas

Fuente: Elaboración propia a través de los datos ofrecidos en su página web

Tabla 7: Precios actividades en barrancos en Turismo Activo del Alto Asón

Barrancos	Precio	Duración
Barranco del Calera Nivel I	30€	3 horas
Barranco Argumedo Nivel II	30€	3 horas
Barranco Baulosa Nivel III	30€	6 horas

Fuente: Elaboración propia a través de los datos ofrecidos en su página web

Tabla 8: Precios de las rutas a caballo en Aravalle Centro Ecuestre

Duración	Precio
1 hora	20€ / persona
1 hora y ½	25€ / persona
2 horas	30€ / persona
3 horas	35€ / persona

Fuente: Elaboración propia a través de los datos ofrecidos en su página web

Tabla 9: Precios de paintball en Territorio Trenti

Actividad	Precio
Paintball  Incluye: la marcadora semiautomática, la máscara térmica, un chaleco pecho y espalda, protector para el cuello, un buzo y 100 bolas de pintura	25€ / persona

Fuente: Elaboración propia a través de los datos ofrecidos en su página web

Tabla 10: Precios Gymkana en Naturaleza Viva

Actividad	Precio
Gymkana	50€ / persona

Fuente: Elaboración propia a través de los datos ofrecidos en su página web

Tabla 11: Precios de las rutas en Aravalle Centro Ecuestre

Actividad	Precio
Ruta en 4x4	65€ / persona
Caballo + Quad	110€ / 2 personas
Caballo + Spa	55€ / persona

Fuente: Elaboración propia a través de los datos ofrecidos en su página web

Tabla 12: Precios Canoa en Aguas tranquilas en Naturaleza Viva

Niveles	Duración	Precio	Zona
Nivel I (con monitor)	3 horas	30€	Río Pas, Lago Cabárceno
Nivel I (sin monitor)	1 día	25€	Río Pas, Lago Cabárceno

Fuente: Elaboración propia a través de los datos ofrecidos en su página web

Tabla 13: Precios de las travesías en Turismo Activo del Alto Asón

<b>Actividad élite</b>	<b>Precio</b>	<b>Duración</b>
Travesía Tonio – Cayuela	300€	8 horas
Travesía Tibia – Fresca	300€	8 horas
Travesía Canal Cueva del Valle	300€	7 horas
Travesía Coterón Reñada	300€	7 horas
Travesía Cuivo Mortero	300€	7 horas
Travesía Rubicera Mortero	300€	7 horas
<b>Actividad Élite Plus</b>	<b>Precio</b>	<b>Duración</b>
Travesía Cueto – Coventosa	1000€	18 horas
Travesía Caballos Valle	1000€	18 horas

Fuente: Elaboración propia a través de los datos ofrecidos en su página web

Tabla 14: Precios Parapente biplaza en Europeicos

<b>Actividad</b>	<b>Precio</b>
Parapente	100€ / persona media hora

Fuente: Elaboración propia a través de los datos ofrecidos en su página web

Tabla 15: Precios Alquiler de bicicletas en Alpine Project

Actividad	Duración	Precio	Zona de recogida
Alquiler de bicicletas	1 día	15€	Hasta 10 km desde Sarón gratis
	Más de 3 días	12€	A partir de 10 km desde Sarón 0,15€/km

Fuente: Elaboración propia a través de los datos ofrecidos en su página web

Tabla 16: Precios Saltos puenting con Altius Aventura

Actividad	Tipo	Precio
Puenting	Normal	25€
	Super	50€

Fuente: Elaboración propia a través de los datos ofrecidos en su página web

Tabla 17: Precios trekking en Vértigo Aventura

Número de participantes	4	5	6
2 días	150€	140€	130€
3 días	225€	210€	195€
Más de 3 días	CONSULTAR		

Fuente: Elaboración propia a través de los datos ofrecidos en su página web

Estos precios ofrecen además alojamiento con cena y desayuno en refugio, billete en el teleférico de Fuente Dé, seguro y guía de alta montaña titulado.

Tabla 18: Precios Rafting en Naturaleza Viva

Niveles	Duración	Precio
Básico	2 horas	25€
Largo	6 horas	65€
Iniciación	1,5 horas	28€

Fuente: Elaboración propia a través de los datos ofrecidos en su página web

Tabla 19: Precios rutas ambientales en barco y Kayak con Asociación Cántabra de ecoturismo

Actividad	Transporte	Precio
Ruta "Tesoros que enriquecen la bahía"	Barco	11,50€ Adultos 6€ de 4 a 10 años Gratis menos de 4 años
Ruta "Aves y Naturaleza"	Kayak	A partir de 19€ persona

Fuente: Elaboración propia a través de los datos ofrecidos en su página web

Por último, se establecen los precios relativos a los cursos de formación, que como se ha especificado con anterioridad son diferentes según la duración e intensidad de los mismos.

Tabla 20: Precios cursos de formación en idioma y cultura holandesa

Actividad	Horas	Precio
Curso intensivo 3 meses	10 horas / semana	600€
Curso normal 6 meses	6 horas / semana	1000€

Fuente: Elaboración propia

## c) Plan de distribución

En primer lugar para comenzar con el análisis a llevar a cabo en la distribución de los productos de Groene Cantabria, se hace necesario definir qué es la distribución en el ámbito comercial:

*“Conjunto de actividades que buscan situar los productos y servicios a disposición del consumidor final en las condiciones de forma y cantidad demandada en el momento deseado... en el lugar idóneo y, además, permite que se lleve a cabo la transmisión de propiedad o de posesión.”*  
(Vázquez, R. y Trespalacios, J.A. (2006). “Estrategias de Distribución Comercial”)

Al igual que con la decisión que se debe tomar acerca de los precios o de otros factores en la empresa, la decisión acerca de las formas en que se va a distribuir el producto es muy importante, ya que, cualquier forma que se escoja va a afectar a largo plazo a la empresa. Además, hay que destacar que el precio del producto se ve directamente afectado por el coste de la distribución del mismo.

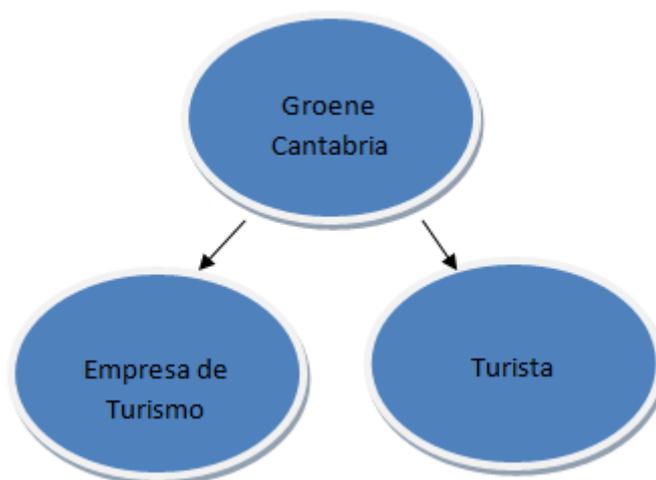
Nuestra empresa, que se encuentra directamente relacionada con el mundo del turismo, tiene dos tipos de canales de distribución de tipo directo. El primero se realiza mediante el contacto directo con la empresa que ofrece servicios turísticos. El otro, lo realiza a través de la página web.

- Directo mediante la empresa: cuando el producto va desde el productor al consumidor sin pasar por ningún intermediario.
- Directo mediante la página web: el producto va desde el productor al consumidor pasando a través de la página web de Groene Cantabria.

## Dimensión vertical: canal directo

En cuanto al canal directo, es el que se lleva a cabo en el caso de la formación que se ofrece del idioma y cultura neerlandesa a las empresas de turismo cántabras con las que trabajamos. Este servicio se ofrece de manera directa a las empresas, sin pasar por ningún tipo de intermediario. Se realiza a través de profesores con titulación en el idioma que enseñan directamente a los empleados las características ya mencionadas. Asimismo, Groene Cantabria también se pone en contacto de manera directa con los turistas, por ejemplo, a través de sus oficinas de atención al público.

Figura 21: Canal de distribución directo

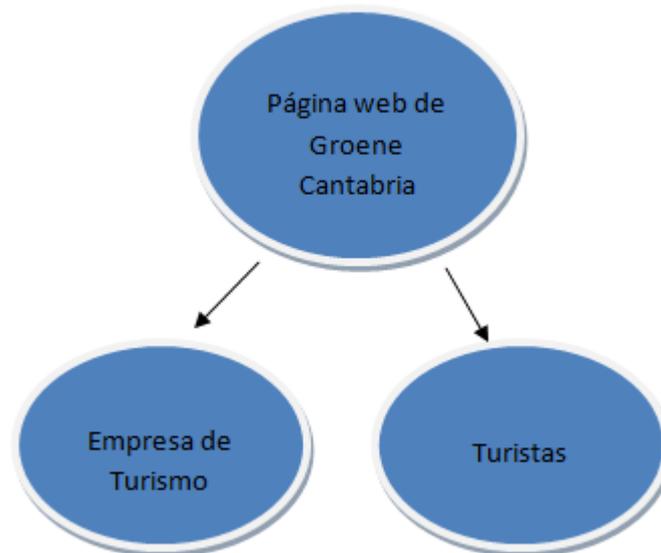


Fuente: Elaboración propia

Otro caso en el que se utiliza el canal directo, es en la toma de contacto con el consumidor “turista” a través de Internet. Además, debido a la conocida tendencia actual que hace que a los usuarios les resulte más cómodo y atractivo buscar sus

viajes o productos de carácter turístico que tienen intención de consumir a través de Internet, nuestra empresa se ha adaptado para poder también atender al público a través de una página web. De esta manera ofrece todos sus productos contactando de forma directa con el consumidor final.

Figura 22: Canal de distribución directo desde la página web



Fuente: Elaboración propia

## Dimensión horizontal: distribución selectiva

Las estrategias de distribución pueden ser: intensiva, exclusiva o selectiva. Groene Cantabria lleva a cabo una estrategia de distribución de tipo selectiva, debido a su colaboración con un determinado número de empresas que aparecen especificadas en el apartado de plan de producto, todas ellas dedicadas a la realización de actividades en el entorno rural, bien de alojamiento o de ocio, centrándose en una única área geográfica para el desempeño de las actividades (Cantabria) y dirigiéndose a un público muy concreto (población belga).

## *Estructura del canal de distribución*

Para poder determinar cuáles van a ser los canales de distribución en primer lugar deberán tenerse en cuenta una serie de factores.

## Diseño y selección

Para realizar esta decisión se deben seguir las siguientes fases.

- Análisis del nivel de servicio deseado por los clientes. El volumen de compra realizado por los clientes es reducido al tratarse de productos relacionados con el ocio. Teniendo en cuenta las cualidades de nuestra empresa, los clientes demandan producto con gran valor añadido y con una serie de estándares de calidad a la hora de ser prestados.
- Definición de los objetivos del canal. Los objetivos fundamentales que plantea Groene Cantabria son el control del posicionamiento de la imagen en la mente del consumidor y el control del mismo canal de distribución.
- Identificación de las alternativas de distribución. Con anterioridad ya ha sido realizado un análisis de los servicios que prestan las empresas que han sido escogidas por Groene Cantabria para desarrollar este proyecto, conociendo previamente cual es su situación y reputación en el mercado.
- Evaluación de alternativas de distribución. Una vez realizado el análisis de las distintas alternativas para la distribución de nuestros productos, se ha elegido la forma que permite a Groene Cantabria controlar los servicios ofrecidos y, de esta manera, poder adaptarse a las necesidades de los clientes.

## Los objetivos de la distribución comercial

Los objetivos en cuanto a la distribución comercial de Groene Cantabria son los siguientes:

- La cobertura de mercado, para ello se va a llevar a cabo una distribución selectiva de sus servicios.

- El control del programa de marketing-mix, para ello, Groene Cantabria ha elegido para poder distribuir sus servicios dos canales de tipo directo, para que de esta manera pueda asegurarse tener un control sobre los servicios que oferta y sobre su programa de marketing-mix.
- Los costes de distribución, se pretende conseguir una eficiencia para poder alcanzar los objetivos de distribución, siempre al menor coste.
- La imagen, se lleva a cabo una estrategia de distribución selectiva, siempre de acorde a la imagen de Groene Cantabria.

## Las relaciones con el canal de distribución

Dirigir las relaciones internas, es decir, dentro del canal es también tarea de la dirección de marketing de Groene Cantabria, además del diseño de los canales de distribución y la selección de sus puntos de venta.

Según Muñiz en su libro de Marketing en el Siglo XXI, las relaciones de poder en el canal de distribución se entienden como *“la capacidad de uno de los miembros del canal para influir en las decisiones de otro, imponiendo determinados comportamientos, sin que existan relaciones de propiedad”*. Los principales tipos son estos:

- Poder de recompensa; es la percepción que tiene la empresa sobre la capacidad de las empresas que ofrecen distintos servicios turísticos para poder recompensarles mediante la venta de dichos servicios.
- Poder de experto; nuestra empresa, Groene Cantabria, considera que las distintas empresas con las que trabaja, tienen una gran experiencia en la venta de estos servicios, además de tener una imagen y un prestigio, por lo que puede resultarnos beneficioso.

- Poder de identificación; mediante el cual Groene Cantabria otorga y reconoce el prestigio de las empresas con las que trabaja.
- Poder legítimo; es la percepción que tiene esta empresa de cuáles son las empresas de turismo con las que tienen un derecho contractual para prescribirle su comportamiento. Groene Cantabria es una empresa única en la región, por lo que tiene cierto poder sobre aquellas empresas que quieren llegar a nuestro público objetivo.

## *d) Plan de comunicación*

Como último punto a estudiar dentro del plan de acción de Groene Cantabria, se encuentra el plan de comunicación.

*“La comunicación comercial es un proceso de comunicación, en el que la empresa desea transmitir determinada información sobre sí misma, principalmente su oferta, a sus principales públicos, fundamentalmente compradores potenciales y la sociedad en general”* (Ignacio Rodríguez del Bosque, Ana Suárez Vázquez y María del Mar García de los Salmones (2008). Dirección Publicitaria. Editorial UOC)

Groene Cantabria establece como sus diferentes técnicas dentro del mix de comunicación las siguientes: publicidad, relaciones públicas y fuerza de ventas.

## *Publicidad*

*“La publicidad constituye un método de comunicación que controla totalmente el mensaje y lo hace llegar, de forma impersonal y simultánea mediante medios masivos de comunicación remunerados, a un amplio conjunto de clientes potenciales”* (Ignacio Rodríguez del Bosque, Ana Suárez Vázquez y María del Mar García de los Salmones (2008). Dirección Publicitaria. Editorial UOC)

Esta empresa en la actualidad carece de competencia de marca, por lo cual se hace necesario mostrar bien definidos la forma y trato con el que se ofrecen los servicios al consumidor final. El mensaje que queremos enviar a nuestro consumidor final es transmitido desde el emisor (nuestra empresa) al receptor (nuestro público objetivo). Este mensaje es codificado a través de una agencia de publicidad, en tres fases:

## Desarrollo del briefing

Es un documento entregado a la agencia de publicidad con los datos necesarios para la realización de la campaña publicitaria:

- Público objetivo; en nuestro caso, por un lado, están las empresas entre las cuales nos queremos dar a conocer para que establezcan acuerdos con nuestra empresa y, por otro lado, nuestros clientes turistas de diferentes rangos de edad (jóvenes, adultos y senior, en compañía de la familia o amigos o individualmente) que son quienes adquieren los distintos productos turísticos.
- Objetivos de la comunicación; los objetivos fundamentales son lograr una buena posición de la empresa en la mente del consumidor y generar el deseo en un público potencial.
- Información relevante sobre Groene Cantabria y sus competidores; a través del ya realizado análisis externo e interno de nuestra empresa en la primera fase de este plan de marketing.
- El presupuesto para la campaña; teniendo en cuenta otras campañas publicitarias similares realizadas por la competencia, Groene Cantabria destinará el porcentaje más adecuado a la misma, con el objetivo de darse a conocer e intentar captar clientes.

## Establecer el eje de comunicación

Para el desarrollo de este eje, se deben seguir los siguientes puntos:

- Eje psicológico; la empresa es única en nuestra región, por lo que, es necesario recalcar que se trata de una empresa novedosa en el mundo del turismo. Se caracteriza por tratar de satisfacer las necesidades de sus clientes adaptando sus productos a las mismas y de realizar un cuidado del medio ambiente e involucrar a sus clientes en la preocupación por el mismo.
- Análisis sobre la motivación; como ha sido comentado con anterioridad las tendencias y gustos del consumidor al que nos dirigimos han ido evolucionando con el paso del tiempo. De un turista interesado por el producto “sol y playa” y rodeado de contaminación y “bullicio”, a otro totalmente distinto con necesidad de tranquilidad y descanso rodeado de la naturaleza y preocupándose por el medio ambiente. Es por esto, que Groene Cantabria responde a las expectativas que tiene el consumidor al realizar este tipo de turismo.
- Efecto psicológico buscado; a través de un trato personalizado, con carácter amable y cálido, se pretende crear una imagen de nuestra empresa de trato excelente para que el cliente quede totalmente satisfecho.

## Estrategia creativa y de difusión del mensaje

Es en esta fase en la que la agencia de publicidad lleva a cabo la estrategia creativa, para lo cual deberá determinar el elemento motivador y el anuncio base. El elemento motivador debe expresar la satisfacción de los clientes haciendo uno de nuestras instalaciones. El anuncio base expresará el elemento motivador de la campaña. Para poder lograr una campaña exitosa se tratará de mostrar un énfasis

en los atributos y beneficios de los productos que ofrecemos a través de las distintas empresas con las que trabajamos.

Para esto, la agencia de publicidad se va a centrar en el modelo A.I.D.A, en el cual se pretende: captar la atención del público objetivo, generar interés, provocar un deseo hacia nuestros productos y colaborar en que exista la acción de compra o adquisición de los mismos. Para ello, se van a establecer los siguientes medios y soportes de comunicación de tipo masiva:

- Medios impresos: compuestos por revistas de turismo publicadas en Bélgica como pueden ser: "Horeca Magazine" (con una tirada mensual de 22.000 publicaciones), "Grande" (con unos 150.000 lectores publicada en francés y flamenco), "Kampeerwereld Camping & Loisirs" (con una tirada de 20.000 ejemplares trimestrales, de edición flamenca y francesa) o "This is Antwerp" (donde existen comentarios de experiencias en la ciudad de Amberes y donde podría negociarse un posible apartado para comentar experiencias de los belgas en Cantabria).
- Internet; la empresa ofrece a través de su página web la posibilidad de organizar un viaje a medida con las actividades y alojamientos anteriormente mencionados en otros apartados. A esto, existe la posibilidad de publicitarnos en distintas páginas web a través de microsites, enlaces o banners.
- Folletos; en las distintas oficinas de turismo de Bélgica o en las oficinas de turismo de Cantabria, para poder informarse antes de comenzar el viaje o una vez en nuestra región.

Los objetivos que se plantean son de dos tipos:

- Cuantitativos; mediante el cual se pretende alcanzar el mayor número de personas pertenecientes al público objetivo de Groene Cantabria.

- Cualitativos; posicionarse en la mente del consumidor como una empresa que sea relacionada con calidad y servicio excelente.

## Eficacia de la campaña publicitaria

Previamente al lanzamiento de la campaña publicitaria, es necesario conocer a través de la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD), cuales son los medios de comunicación que tienen una mayor tirada, para poder guiarnos a la hora de elegir adecuadamente como promocionar nuestra empresa. Por otro lado, es interesante conocer cuál es la parte más representativa de la población en cuestión de lectura de las revistas que se han detallado con anterioridad o visitantes de las páginas web donde puede aparecer publicitada Groene Cantabria. Para ello, nuestra empresa debe guiarse por el Estudio General de Medios (EGM), de esta manera es más fácil conocer si se sigue el camino adecuado para la difusión de publicidad.

Tras una gran inversión en publicidad, es necesario conocer si ésta ha sido satisfactoria. Es por esto, que se llevan a cabo estudios postest, durante y después de las campañas para conocer si han resultado del todo eficaces. Para ello, se comprueba en el resultado de las ventas teniendo en cuenta el efecto de retardo de la publicidad.

## *Las relaciones públicas*

Las relaciones públicas suponen un esfuerzo planificado y sostenido por parte de Groene Cantabria, con las cuales se pretende establecer y mantener relaciones de confianza con sus grupos de interés. Con esto se pretende influir en la opinión pública con el objetivo fundamental de crear una imagen positiva de la empresa. Las técnicas utilizadas son las siguientes:

## Relaciones con los empleados

O también denominadas relaciones públicas internas. Con estas acciones lo que se pretende es mejorar la participación y la formación de los trabajadores con el principal objetivo de beneficiar a la propia empresa.

## Relaciones con los medios de comunicación

Son las relaciones destinadas a la gestión de la Publicidad. Groene Cantabria, puede publicitarse en distintos periódicos en Bélgica, con el principal objetivo de llegar a su población que constituye nuestro consumidor final.

## *La fuerza de ventas*

Dentro del departamento de comercialización y ventas, se encuentran nuestros comerciales que se encargan de negociar y cerrar las posibles transacciones. Estos contribuyen en gran medida a la formación de la imagen de Groene Cantabria. Además, desempeñan distintas funciones:

- Asistencia a ferias; como por ejemplo el Salon de Vacances celebrado cada año en Bruselas, en el cual pueden promocionarse y darse a conocer al público objetivo.
- Búsqueda de empresas relacionadas con el turismo de naturaleza; con las que poder establecer futuros contratos y, así, tener una oferta más variada.
- Negociación del patrocinio; realizar una búsqueda de eventos para patrocinarlos, que se ajusten a las características de Groene Cantabria.

## **GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON CLIENTES**

En las últimas décadas ha surgido un cambio del Marketing transaccional, el cual está centrado en la captación de clientes, al Marketing relacional, que su principal propósito es fidelizarlos. Otra diferencia entre ambos, es que en el primero el elemento central es el intercambio y, en cambio, en el segundo el elemento central es el consumidor así como su satisfacción a largo plazo.

El Marketing transaccional es *“la ejecución de ciertas actividades en los negocios que, de una forma planificada y sistemática, dirigen el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor con beneficio mutuo”* (AMA, 1960).

El Marketing relacional es *“el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización”* (AMA, 1985).

Groene Cantabria lleva a cabo claramente un marketing relacional, ya que, no solamente capta clientes, sino que además trata de fidelizarlos a través de la oferta de servicios de calidad con los cuales pretende satisfacer sus necesidades.

Es importante que exista una base de datos donde se encuentre recopilada todos los datos acerca de la gestión de clientes, de esta manera si se encuentra ordenada y bien clasificada podrá hacerse un buen uso de la misma. A continuación se van a analizar la gestión de: clientes, empleados y expectativas.

### *La gestión de los clientes*

Como se ha explicado en el párrafo anterior, Groene Cantabria ha creado una base de datos con la intención de clasificar y ordenar toda su información relativa a los clientes y prestación de servicios.

Para poder conocer la información necesaria sobre nuestros consumidores para después poder almacenarla en la base de datos, se va a realizar una encuesta

opcional para que los clientes nos indiquen sus opiniones acerca de nuestro trato hacia los mismos como intermediarios de los productos que han adquirido. De esta manera, conoceremos cuales son nuestros puntos fuertes y débiles en la atención al cliente y que actividades o tipos de alojamiento o características de ambos les atraen más para ponernos en contacto con mayor número de empresas lo más afines a sus gustos. Hay que destacar que esta encuesta estará disponible en dos idiomas: francés y neerlandés. La encuesta será entregada en la propia oficina o en los alojamientos o centros de actividades con los que trabajamos, de manera que pueda llegar a todos nuestros clientes.

## Encuesta de satisfacción

Bienvenidos a Groene Cantabria. Queremos conocer su opinión acerca del trato recibido por nuestro personal, así como la satisfacción con los servicios que ha contratado.

1. ¿Cómo ha conocido nuestra empresa?

- a. Revistas de viajes
- b. Guía de viajes
- c. Internet
- d. Folletos turísticos
- e. Publicidad en otros medios
- f. A través de mi familia o amigos
- g. Otros. \_\_\_\_\_

2. ¿Es la primera vez que utiliza nuestra empresa para viajar a Cantabria?

- a. Si
- b. No

3. ¿Es la primera vez que viaja a Cantabria?

- a. Si  
 b. No

4. ¿Repetiría la experiencia?

- a. Si, y volvería a contratar los servicios con Groene Cantabria  
 b. No

5. ¿Qué opinión le merecen nuestros alojamientos?

Tabla 21: Tabla Opiniones del cliente sobre las actividades

	Excelente	Muy buena	Buena	Aceptable	Regular	Mala	Muy mala
Trato recibido							
Servicios ofrecidos							
Información							
Localización y accesibilidad							

Fuente: elaboración propia

6. En caso de haber contratado alguna actividad, ¿qué opinión le merecen las instalaciones que ha utilizado para llevar a cabo las distintas actividades complementarias? Indique del 1 a 10 su opinión acerca de los factores que le mostramos a continuación, siendo 1 Muy Pésimo y 10 Excelente.

Tabla 22: Tabla Opiniones del cliente sobre las actividades

Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alto Campoo										
Turismo activo en el Alto Asón										
Aravalle centro ecuestre										
Paintball Trenti										
Naturaleza Viva										
Europicos										
Vértigo Aventura										
Alpine Project										
Altius aventura										
Asociación Cántabra de Ecoturismo										

Fuente: elaboración propia

7. ¿Qué opinión le merece el servicio ofrecido por nuestros empleados en las oficinas propias de Groene Cantabria? Indique del 1 a 10 su opinión acerca de los factores que le mostramos a continuación, siendo 1 Muy Pésimo y 10 Excelente.

Tabla 23: Tabla Opiniones del cliente sobre el personal

Aspectos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Información correcta y precisa										
Trato al público										
Resolución de problemas										
Rapidez y eficacia										
Recomendaciones turísticas										

Fuente: elaboración propia

8. ¿Cuál es su sexo?

- a. Hombre  
 b. Mujer

9. ¿Cuál es su estado civil?

- a. Soltero
- b. Casado o con pareja
- c. Divorciado
- d. Viudo

10. ¿A qué rango de edad pertenece?

- a. Menos de 20
- b. Entre 20 – 30
- c. Entre 30 – 40
- d. Más de 40

11. ¿Cuál es su lugar de residencia?

---

12. ¿Cuál es su ocupación?

- a. Estudiante
- b. Trabajador
- c. Parado
- d. Jubilado / pensionista

13. Ha acudido a visitar nuestra región...:

- a. Solo
- b. Con su pareja
- c. Con su familia
- d. Con sus amigos
- e. Con sus compañeros de profesión

Por favor, no dude en indicarnos cualquier tipo de sugerencia que tenga acerca de los servicios ofrecidos. Muchas gracias por habernos elegido. Esperemos volver a verle pronto. Groene Cantabria.

Una vez recibida la encuesta que ha sido rellenada por los consumidores se les enviará un email de agradecimiento. En futuro, podrán ir recibiendo emails si nuestra empresa contrata nuevas actividades o existen ofertas de las mismas, así como si realiza contratos con nuevos alojamientos rurales. Con todo esto, Groene Cantabria pretende fidelizar a estos clientes para que las relaciones con los mismos sean duraderas en el tiempo.

## *La gestión de los empleados*

Groene Cantabria pretende que exista un buen marketing interno, es decir, dentro de la propia empresa. Si se tiene en cuenta que es una micropyme, que tenemos un personal muy reducido, es más fácil fomentar la buena comunicación y un buen ambiente entre todos los empleados. Este es un factor importante cara al público, ya que, al cliente le transmite una buena sensación como primera imagen que tenga de nuestra empresa.

Para que exista un buen clima dentro de la empresa es muy importante tanto la formación como la motivación de los empleados. Existirá una formación continuada de los empleados para que vayan renovando sus conocimientos. Es interesante la realización de cursos de informática, de idiomas o de atención al cliente, estos serán algunos de los cursos que se impartirán para atender lo mejor posible a los mismos.

En cuanto a la motivación, según Frederick Herzberg existen dos tipos de factores motivacionales:

- Factores higiénicos o extrínsecos; es el ambiente que rodea al personal de la empresa. Algunos de estos son: el salario, las condiciones ambientales del trabajo o los beneficios sociales. Si estos no son aceptables existirá insatisfacción entre los empleados.

- Factores motivacionales o intrínsecos; son los que controla el propio empleado, con lo que hace en el trabajo. Estos son: sentimientos, responsabilidad o las necesidades de autorrealización. Si se sienten motivados, esto se verá reflejado en la productividad de la empresa. Es por ello, que los empleados deben dar sus opiniones para tratar de crear un clima agradable.

## *La gestión de las expectativas*

Las expectativas son una parte importante que influye en la posterior satisfacción. Si las expectativas del cliente son altas y el resultado no es tan bueno como el esperado, la satisfacción del cliente se verá afectada. En cambio, si las expectativas son bajas y el resultado es positivo, la satisfacción será alta. Es por esto, que no se deben crear expectativas muy altas en los clientes, para que luego no exista mucha diferencia con el resultado obtenido. Para analizar las expectativas es necesario seguir los siguientes pasos:

- En primer lugar, conocer las expectativas de los clientes;
  - Personal de la empresa en contacto con los clientes
  - Análisis de quejas y reclamaciones
  - Obtención de información secundaria
  - Opinión de los intermediarios
  - Valoración de los clientes actuales a través de encuestas
  - Opinión de los empleados que dejan la empresa
- Por otro lado, conocer cuáles son los principales factores que intervienen en la formación de las expectativas:
  - Experiencia pasada del cliente con otras empresas similares de la competencia.
  - Precio del servicio, si esperan un precio más o menos elevado.

- Comunicación boca – oreja, la opinión de otras personas influye mucho en la formación de las expectativas.
  - Comunicación de la empresa, no generando promesas excesivas a través de la publicidad.
  - Atmósfera del servicio, es importante manejar bien las evidencias para poder transmitir un nivel de servicio adecuado.
  - Experiencia con otras empresas, conociendo cual es el nivel de servicio de otras empresas similares.
- 
- Y el segundo paso sería manejar las percepciones de los clientes en los momentos de la verdad, que es cuando realmente el cliente interactúa con la empresa.

## EJECUCIÓN Y CONTROL

Para finalizar un plan de marketing de una empresa es necesaria la realización de un documento donde consta la ejecución de dicho plan y el control que se va a seguir del mismo. En este apartado es donde se van a ver reflejadas las acciones de marketing mix a través de un cronograma que las ordene en el tiempo.

En función de la elección de la estrategia y si es ejecutada correctamente se pueden llegar a los siguientes resultados:

Figura 23: Ejecución del plan de marketing

		ESTRATEGIA	
		Apropiada	Inapropiada
EJECUCIÓN	Excelente	Éxito (objetivos cumplidos)	Rescate (la ejecución es correcta pero la estrategia inapropiada)
	Pobre	Problemas (Estrategia apropiada y mala ejecución)	Fracaso (estrategia y ejecución malas)

Fuente: elaboración propia a partir de Munuera, J.L. y Rodríguez, A.I. (2007)

### *Ejecución*

La idea de crear esta empresa surgió en Junio de 2011, por lo que un año después, y tras todos los preparativos necesarios, en Junio de 2012 comenzó su actividad comercial. En verano de 2011 fue cuando se realizaron las labores de investigación de mercados, para conocer nuestra competencia y, de esta manera, poder desarrollar nuestras estrategias. Asimismo, se profundiza en la búsqueda

de alojamientos rurales y empresas de actividades para elegir posteriormente cuales son los que más se ajustan a nuestro perfil.

Durante el otoño de 2011, se llevaron a cabo todos los trámites que eran necesarios para poder establecer las oficinas del aeropuerto y la zona de las estaciones de tren y autobuses, también se aprovechó para su acondicionamiento, ya que son locales en alquiler, es decir, ya construidos. En este momento es cuando se hace oficial el registro de la marca Groene Cantabria.

Asimismo la planificación de los productos que quiere ofrecer nuestra empresa, así como el plan de marketing, comienza a realizarse en esta misma época. Los precios ya están establecidos por cada empresa, por lo que los únicos precios que tendremos que fijar serán los relativos a los cursos de idioma y cultura neerlandesa.

A comienzos de año de 2012, se lleva a cabo un primer contacto con empresas de alojamientos rurales y empresas de actividades en la naturaleza de Cantabria, para formalizar posibles contratos. Estos comienzan a formalizarse a lo largo de marzo del mismo año.

En este mes, se concluye con el plan de los productos que van a ser ofrecidos por Groene Cantabria, estableciendo su precio, comunicación y distribución. Es aquí cuando se realiza la contratación de la agencia de publicidad que va a llevar a cabo nuestra campaña. Se entrega el briefing, se establece el eje de comunicación y un mes más tarde, en mayo, se concluye con la fase creativa y comienza a difundirse el mensaje.

Además, se lleva a cabo la contratación del personal que más tarde formará el equipo de Groene Cantabria. Es en este mes comienza la selección y formación de los trabajadores.

El 1 de Junio de 2012, es cuando nuestra empresa abre sus puertas al público, a la vez que comienza a ponerse en funcionamiento su página web para atender a través de Internet, que ya había sido creada en marzo. Una vez realizada la

apertura del negocio, nada más recibir los primeros clientes, comienzan las encuestas de satisfacción.

La eficacia de la campaña publicitaria será probada una vez hayan pasado unos meses desde que comience la promoción de Groene Cantabria, en Septiembre.

En Octubre de 2012, está previsto que comiencen sus actividades de patrocinio y se llega a un acuerdo con los responsables de la feria internacional de turismo Salon de Vacances para acudir en febrero del año siguiente.

Más adelante, en el verano de 2013, según los resultados obtenidos, se prevé darse a conocer en otros países como Holanda o Alemania.

A continuación se muestra el cronograma de Groene Cantabria en el cual aparecen todas las actividades desarrolladas en este plan de marketing.

Figura 24: Cronograma de Groene Cantabria

	Verano 2011	Otoño 2011	Ene 2012	Feb 2012	Mar 2012	May 2012	Jun 2012	Jul 2012	Ago 2012	Sep 2012	Oct 2012	Nov 2012	Dic 2012	Inv 12-13	Pri 2013	Ver 2013
Investigación de mercados	■															
Elaboración de las estrategias	■															
Búsqueda de actividades y alojamientos	■															
Trámites y acondicionamiento de las oficinas		■														
Registro de la marca		■														
Primer contacto con las empresas			■													
Inicio actividad							■									
Introducción en otros mercados																■
<b>PRODUCTO</b>																
Planificación		■														
Contratación personal						■										
Contratación empresas alojamiento y actividades					■											
Plan marketing		■														
Encuestas de satisfacción							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>PRECIO</b>																
Decisiones		■														
Aplicación					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia

Figura 25: Cronograma de Groene Cantabria

	Verano 2011	Otoño 2011	Ene 2012	Feb 2012	Mar 2012	May 2012	Jun 2012	Jul 2012	Ago 2012	Sep 2012	Oct 2012	Nov 2012	Dic 2012	Inv 12-13	Pri 2013	Ver 2013
<b>DISTRIBUCION</b>																
Sitio Web																
Oficina																
<b>COMUNICACION</b>																
Planificación																
Relaciones Publicas																
Creación Pagina web																
Trabajo en web																
Briefing y eje de comunicación																
Fase creativa y difusión del mensaje																
Eficacia de la campaña																
<b>FUERZA DE VENTAS</b>																
Selección																
Formación																
Patrocinio y eventos																

Fuente: elaboración propia

## Control

En la etapa de control deberán comprobarse que se vayan cumpliendo los objetivos propuestos en dichos plazos. Además, aquí se analizarán las ventas pudiendo comparar distintos periodos. Debido a que la empresa ha sido creada recientemente aun no se han podido hacer una comparación entre al menos dos periodos económicos.

Por otro lado, deberán realizarse auditorias para conocer si las distintas actividades se están llevando de manera correcta, conocer si existe rentabilidad y, lo más importante, si el cliente está satisfecho.

Además de estos dos tipos de seguimientos, se realizará una encuesta de satisfacción anteriormente expuesta, la cual se podrá realizar a través de internet, en el alojamiento rural, en las distintas empresas de actividades o en las oficinas de la empresa.

Por último, Groene Cantabria aplicará medidas correctoras ante cualquier incumplimiento de objetivos. Los resultados serán revisados y se tratarán de mejorarlos, en caso necesario.

## **CONCLUSIONES**

Groene Cantabria se establece como una empresa novedosa en nuestra región, dirigiéndose a satisfacer las necesidades de un segmento geográfico concreto, los residentes en Bélgica.

Sin dejar de lado la actual situación de crisis económica mundial, Groene Cantabria llega en un momento en el cual, Bélgica no se encuentra tan afectada y, en cambio, Cantabria al igual que el resto de España si lo está. Esto hace que con la diferencia de rentas de ambos enclaves geográficos, Bélgica nos vea como un destino “atractivo” para su economía.

Esta empresa, posee una posición privilegiada en la mente del consumidor debido a que no tiene competencia en su entorno. Todo esto hace que ofrezca como intermediario de confianza unos servicios ya establecidos con anterioridad por otras empresas, pero con un alto valor añadido, ya que, los adapta a su público objetivo haciendo que este se sienta atendido de una forma muy “especial” y específica. Todo esto es gracias a la formación que ha recibido el personal.

Por otro lado, hay que destacar su labor en el cuidado del medio ambiente, esto resulta interesante para muchos turistas debido a los cambios en las tendencias en cuanto al turismo que se han llevado a cabo a lo largo de estos últimos años.

A este aspecto hay que añadirle el entorno privilegiado por el que estamos rodeados, lleno de multitud de espacios muy diversos (playa, valles, montaña, cuevas, parques nacionales como Picos de Europa, entre otros).

Finalmente, Groene Cantabria, tiene muy presente que para alcanzar el éxito resulta de vital importancia la innovación continuada y la vivencia de nuevas experiencias para lograr una forma de atraer mayor número de clientes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### *Autores*

ABELL, D. (1980). "Defining the Business: the starting point of strategic planning". Prentice – Hall, Michigan University.

ÁLVAREZ ÁLVAREZ, B. "Apuntes: Decisiones sobre precios". Universidad de Oviedo.

American Marketing Association (AMA, 1960)

American Marketing Association (AMA, 1985)

BARTELS, R. (1988). "The history of marketing thought". Publishing Horizons, Indiana University.

BUENO, E., MORCILLO, P. 1994 "Fundamentos de economía y organización industrial". Madrid: McGraw Hill.

CUERVO, A. 1993 "El papel de la empresa en la competitividad". Papeles de Economía Española, N. 56

HERZBERG, F. (1993). "The Motivation to work". Transaction Publishers.

LEVITT, T. (1965). "Ciclo de vida del producto". Harvard Business Review.

MCCARTHY, E. J (1960). "Basic marketing: a managerial approach". R.D. Irwin.

MINTZBERG, H. (1984). "A Typology of Organizational Structure".

MUNUERA ALEMAN, J. L, RODRIGUEZ ESCUDERO, A.I (2007): "Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección". Pirámide. Madrid.

MUÑIZ GONZALEZ, R. (2009): "Marketing en el siglo XXI". Centro de Estudios Financieros. Madrid.

PORTER, M. (1980): "Estrategia competitiva". Free Press. New York.

PORTER, M. (1989): "Ventaja competitiva". Campus Río de Janeiro.

RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. SUÁREZ VÁZQUEZ, A. Y GARCÍA DE LOS SALMONES, M. M. (2008). "Dirección Publicitaria". Editorial UOC.

VAZQUEZ, R Y TRESPALACIOS, J.A (2006): "Estrategias de distribución comercial". Thomson. Madrid.

## *Páginas web*

Alpine Project. Disponible en: <http://www.alpineproject.es/> [Fecha de acceso: 6 de Agosto de 2012]

Altius Aventura. Disponible en: <http://www.altiusaventura.com/> [Fecha de acceso: 6 de Agosto de 2012]

Alto Campoo. Disponible en: <http://cantur.com/instalaciones/informacion-practica/3-alto-campoo> [Fecha de acceso: 6 de Agosto de 2012]

Asociación Cántabra de ecoturismo. Disponible en: [www.bahiasantander.es](http://www.bahiasantander.es) [Fecha de acceso: 6 de Agosto de 2012]

Aravalle Centro Ecuestre. Disponible en: <http://www.aravallecentroecuestre.com/> [Fecha de acceso: 6 de Agosto de 2012]

Banco de Datos sociales y económicos de Bélgica. Disponible en: <http://www.nbb.be/belgostat> [Fecha de acceso: 14 de Junio de 2012]

Bolado, N. (5 de Junio de 2012). *Los turistas extranjeros dan un notable a Cantabria, pero se quejan de los precios*. Disponible en: <http://www.eldiariomontanes.es/v/20120605/cantabria/otras-noticias/turistas-extranjeros-notable-cantabria-20120605.html> [Fecha de acceso: 12 de Junio de 2012]

Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Sección de IMSERSO, Datos demográficos Bélgica. Disponible en: <http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/internacional/monograficos/belgica/2012/indicadores-belgica.pdf> [Fecha de acceso: 14 de Junio de 2012]

Europicos. Disponible en: <http://www.europicos.com/> [Fecha de acceso: 6 de Agosto de 2012]

Eurostat. Disponible en:

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> [Fecha de acceso: 14 de Junio de 2012]

Instituto Nacional de estadística. Disponible en: [www.ine.es](http://www.ine.es) [Fecha de acceso: 14 de Junio de 2012]

Naturaleza Viva. Disponible en: <http://www.naturalezaviva.net/tarifas.php> [Fecha de acceso: 6 de Agosto de 2012]

Página web Oficial de Viviendas Rurales Las Calderas. Disponible en: <http://www.viviendasruraleslascalderas.com> [Fecha de acceso: 5 de Agosto de 2012]

Territorio Trenti. Disponible en: <http://www.paintballtrenti.es/> [Fecha de acceso: 6 de Agosto de 2012]

Turismo activo del alto Asón. Disponible en: <http://www.decuevas.es/> [Fecha de acceso: 6 de Agosto de 2012]

Vértigo Aventura. Disponible en: <http://www.vertigoaventura.com/> [Fecha de acceso: 6 de Agosto de 2012]

## *Informes*

Asociación de Turismo Rural de Cantabria (2006). "Buenas prácticas ambientales en el turismo rural. Guía para visitantes". Santander: Consejería de Medio Ambiente.

HABITUR (2010). *Informe anual de HABITUR del año 2010*. Madrid: Instituto de Estudios Turísticos.

---

Sociedad Regional de Turismo de Cantabria (2012). *Plan de marketing turístico en Cantabria 2012*. Santander: Consejería de Innovación, Industria, Turismo y Comercio.

## *Legislación*

Ley de Ordenación Turística de Cantabria la ley 5/1999 de 24 de marzo.

Normativa UNE para la certificación de la Q de Calidad Turística (AENOR).

Decreto 83/2010 de 25 de noviembre, por el que se regulan los establecimientos de alojamiento turístico en el medio rural en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Cantabria.