

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**



**ADAPTACIÓN AL GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO FIN DE GRADO

**CREACIÓN DE UN APARTAMENTO TURISTICO
EN CILLORIGO DE LIÉBANA: LA RESPLENDA**

**CREATION OF A TOURIST APARTMENT IN
CILLORIGO DE LIÉBANA: LA RESPLENDA**

Autor

Dña. Beatriz Sánchez Molpeceres

Director

Dña. María Elena García Ruiz

Santander, diciembre de 2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	PÁG. 3
SUMMARY.....	PÁG. 4
1. INTRODUCCIÓN.....	PÁG. 5
2. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA.....	PÁG. 6
2.1. Idea de negocio	
2.2. Misión y visión	
3. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA.....	PÁG. 6
3.1. Delimitación del mercado de referencia	
3.2. Análisis del Macroentorno	
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	PÁG.11
4.1. El sector turístico	
4.2. Análisis de la competencia	
5. ANÁLISIS DAFO.....	PÁG.15
6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MKT.....	PÁG. 17
6.1. Objetivos estratégicos	
6.2. Definición de estrategias de Marketing	
6.3. Segmentación y posicionamiento	
7. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO).....	PÁG. 23
7.1. Plan de Producto	
7.2. Plan de Precio	
7.3. Plan de distribución	
7.4. Plan de comunicación	
8. CONCLUSIONES.....	PÁG. 30
9. BIBLIOGRAFÍA.....	PÁG. 31

RESUMEN

Con este trabajo se pretende realizar un proyecto enfocado a un apartamento extrahotelero denominado La Resplenda. Dicho apartamento, se encuentra en el municipio de Bejes, Liébana; y ha sido clasificado por la consejería de Turismo del Gobierno de Cantabria, como apartamento extrahotelero de 1 llave. El apartamento La Resplenda contará con un total de 8 plazas y ofrecerá a sus clientes una experiencia inolvidable tanto por su atención personalizada, como por su envidiable localización.

En el proyecto, analizaremos en un principio la misión y visión de nuestro plan, para así identificar las primeras líneas de acción. A continuación, pasaremos al análisis estratégico, en el que se hará un estudio del análisis externo, en el cual se estudiara aquellos factores externos que nos afectan; y el análisis interno, en el que veremos donde están las fortalezas y debilidades de nuestro apartamento.

Después decidiremos las estrategias de marketing que utilizaremos en nuestro negocio. Como estrategias nos centraremos en la estrategia de diferenciación y la estrategia de fidelización; por lo tanto, esperamos lograr una ventaja competitiva.

En tercer lugar, realizaremos un plan de acción que nos permita llevar a cabo estrategias y objetivos. Dicho plan de acción estará formado por varios planes: plan de producto, plan de precios, plan de distribución y plan de comunicación.

El objetivo de este proyecto es definir la esencia de este negocio y generar valor tanto para la empresa como para sus clientes. De este modo será más fácil, diferenciarse de la competencia, conseguir la fidelidad de los clientes actuales, la atracción de clientes potenciales, y alcanzar un progresivo crecimiento en la empresa.

SUMMARY

With this work we intend to carry out a project focused on an extra-hotel apartment called La Resplenda. This apartment is located in the municipality of Bejes, Liebana; and has been classified by the tourism council of the Government of Cantabria, as a 1-key non-hotel apartment. La Resplenda apartment will have a total of 8 beds and will offer its clients an unforgettable experience both for its personalized attention and for its enviable location.

In the project, we will initially analyze the mission and vision of our plan, in order to identify the first lines of action. Next, we will go to the strategic analysis, in which a study of the external analysis will be done, in which the external factors that affect us will be studied; and the internal analysis, in which we will see where the strengths and weaknesses of our apartment are.

Then we will decide the marketing strategies that we will use in our business. As strategies we will focus on the differentiation strategy and the loyalty strategy; therefore, we hope to achieve a competitive advantage.

Third, we will make an action plan that allows us to carry out strategies and objectives. This action plan will consist of several plans: product plan, price plan, distribution plan and communication plan.

The objective of this project is to define the essence of this business and generate value for both the company and its customers. In this way, it will be easier to differentiate from the competition, achieve the loyalty of current customers, attract potential customers, and achieve a progressive growth in the company.

1. INTRODUCCIÓN

Como proyecto fin de grado se va a realizar un modelo de negocio previo a la creación de un apartamento rural en Bejes, un pequeño pueblo de montaña situado en Cantabria, que pertenece al municipio Cillorigo de Liébana, en la comarca de Liébana.

Dicho pueblo, destaca por su naturaleza, donde se pueden emprender rutas de montañismo o senderismo. Es muy conocido también en gastronomía por la fabricación de uno de los quesos más famosos de España, como es el Queso Picón Bejes-Tresviso, el cual cuenta con una Denominación de Origen Protegida desde 1994. También son famosos los corderos lechazos de Bejes, debido posiblemente al manejo ganadero con pastos de montaña en el Parque Nacional de Picos de Europa. El pueblo tiene 2100 cabezas de ovino-caprino y unas 300 cabezas de vacuno, que son la base para la producción de leche para la elaboración del famoso queso picón de Bejes. (Rivas, 1991)

En esta localidad se celebra una fiesta de interés Turístico Regional: la de San Carlos o del Sagrado Corazón, que se celebra el primer domingo del mes de agosto, cada cinco años, cuando acaban en 0 o en 5. Se inicia en Bejes una peregrinación hasta lo alto del Pico del Sagrado Corazón o San Carlos (2.212 msnm), y en el pico se celebra una misa, quizás la que se celebre a más altitud en España, seguidamente se desciende a las vegas de Ándara y se celebra una comida y bailes regionales. Después continúa la fiesta con verbena en Bejes. (Rivas, 1991)



Imagen 1. Fiesta del Sagrado Corazón, adaptado de Turismo de Cantabria, 2015

Todo ello, en su conjunto hace de Bejes un lugar atractivo para visitar y ser explotado tanto como turismo de naturaleza, cultural, gastronómico y de relax por encontrarse lejos del estrés de las grandes ciudades.

2. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

2.1. IDEA DE NEGOCIO

La idea de negocio consiste en la creación de un apartamento en plenos Picos de Europa. La casa se encontraría en un lugar con un alto potencial al que podemos sacar un buen partido, por el entorno natural que le rodea, la tranquilidad y la cercanía a la playa. Cabe señalar que en Bejes hasta el momento no existe ningún alojamiento de estas características para alojarse, solo hay un albergue, por lo que se podría constituir y asentar como el primer apartamento en Bejes. Existiendo un segmento que atender, se justifica la presente oportunidad y la necesidad de implantar el proyecto a la mayor brevedad.

2.2. MISIÓN Y VISIÓN

Para comenzar el análisis es imprescindible realizar un primer estudio de la misión y visión de nuestra empresa.

La misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. (Fred, 2013). Nuestra misión es:

“Sobrepasar las expectativas de los clientes, creando experiencias únicas y cautivadoras para atraer a los clientes una y otra vez”.

La visión es aquella que define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y atender a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. (Fred, 2013) Nuestra visión es:

“Destacar en nuestro sector por dar un servicio de calidad y una atención cálida y cercana a los clientes que les genere valor y confianza para mantener una relación duradera con la empresa”.

Los valores definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. (Fred, 2013). Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Los valores de nuestra empresa serán:

- Confianza.
- Compromiso.
- Profesionalismo.
- Calidad en el servicio.
- Orientación al cliente.

3. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

3.1. DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Empezaremos definiendo dos conceptos: “mercado” y “mercado de referencia”. Como mercado se entiende “la demanda actual o potencial de los consumidores hacia aquellos productos que cumplen la misma función que un producto determinado”. El mercado de referencia es “la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen las necesidades concretas que se le presentan al conjunto de compradores potenciales”. (Derek, 1980)

El modelo de Abell representa gráficamente este concepto mediante la consideración de tres variables: funciones, compradores y tecnologías.

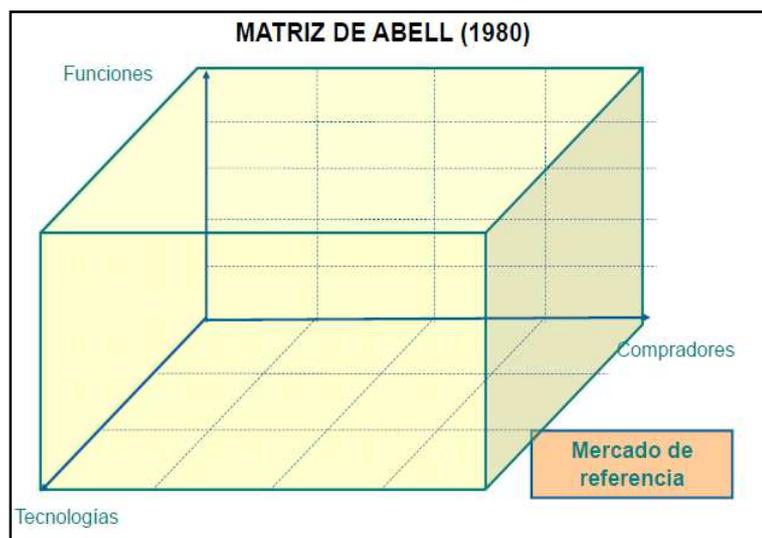


Imagen 2. Matriz de Abell. (Abel, 1980)

Todos los compradores que buscan satisfacer la misma necesidad genérica les incluimos a lo largo del eje. (Abell, 1980). En nuestro apartamento se hablaría de turistas por ocio (nacionales e internacionales). Las funciones son los beneficios que va a obtener el cliente de la empresa al contratar los servicios. En el que el beneficio básico es el alojamiento. Las demás funciones satisfecchasserían los periféricos o beneficios adicionales como la tranquilidad, rutas por la zona, contacto con la naturaleza, relajación en el Balneario de la Hermida, con el que se podría llegar a un acuerdo con dicho Balneario y crear paquetes a medida para los clientes. Por último, no hay que olvidarse de los servicios periféricos, cuya ausencia provocaría insatisfacción en los clientes como, por ejemplo, la limpieza o el servicio de wifi, este último muy importante teniendo en cuenta que en Bejes no hay cobertura.

Las tecnologías son las maneras en las que la empresa satisface las necesidades de sus clientes, o, dicho de otro modo, en que cubre sus funciones. Se podrían diferenciar varios grupos de tecnologías, campings, hoteles, apartamentos viviendas alquiladas y casas rurales.

A continuación, se muestra la matriz de Abell adaptada a nuestro apartamento:



Imagen 3. Matriz de Abell. Elaboración propia, 2017

3.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El macroentorno son todas las fuerzas externas que afectan a las decisiones de los clientes y no son controlables por la empresa. Para analizarlos tendremos en cuenta algunas variables como: el entorno económico, el entorno sociocultural, entorno medioambiental, entorno tecnológico y entorno político-legal. (Kotler y Armstrong, 2003)

El entorno económico

Después de 6 años de recesión la recuperación iniciada en la segunda mitad del 2013 siguió reforzando en 2015, y el crecimiento superó el 3% del PIB. Dicho crecimiento fue beneficiado por la confianza de los hogares e inversores, a su vez estimulado por la creación de empleo, la deflación, mejores condiciones de crédito, la bajada del precio del petróleo, la depreciación del euro, etc. Aun así, se espera una ligera ralentización de la actividad en 2016 (2,5%), ya que los efectos positivos como la bajada del petróleo y la depreciación del euro tienen a desaparecer. (Banco Santander, 2016)

La deuda pública sigue aumentando y se prevé que supere el 100% del PIB en 2016; el endeudamiento del sector privado sigue siendo una preocupación.

Indicadores de crecimiento	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
PIB (miles de millones de USD)	1.356,48	1.393,48	1.406,54	1.221,39e	1.265,12
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	-2,1	-1,2	1,4	3,1e	2,5
PIB per cápita (USD)	29.006	29.907	30.272	26.327e	27.309
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-3,7	-3,0	-2,5	-2,3e	-1,8
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	84,4	92,1	97,7	98,6e	98,8
Tasa de inflación (%)	2,4	1,4	-0,2	-0,3e	0,9
Tasa de paro (% de la población activa)	24,8	26,1	24,5	21,8	19,9
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-3,84	20,03	11,20	10,62e	13,89
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-0,3	1,4	0,8	0,9e	1,1

Imagen 4. IMF-World economic outlook Database, 2015

El turismo es uno de los principales sectores económicos en España, es la mayor fuente de ingresos del país, ya que se ha convertido en el segundo destino turístico del mundo, provocando así la exportación de bienes y servicios. El sector terciario representa la mayor parte del PIB. (Banco Santander, 2016)

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	4,2	19,5	76,3
Valor añadido (en % del PIB)	2,5	22,6	74,9
Valor añadido (crecimiento anual en %)	1,9	3,9	3,1

Imagen 5. World Bank, 2016

El entorno político-legal

Nos encontramos en una época de cambios políticos y legales en España, ya que están surgiendo nuevos partidos políticos y va desapareciendo poco a poco el bipartidismo (Banco Santander, 2016). Con el último cambio en la reforma laboral los empresarios salieron beneficiados ya que tienen el poder absoluto a la hora de despedir, hacer cambios en los contratos, etc. Por otro lado, para los trabajadores estos cambios crean una situación de incertidumbre y de inseguridad. Para nuestra empresa estos cambios políticos nos dan mayor flexibilidad, pero repercute negativamente en la demanda española como consecuencia de la inestabilidad laboral (Banco Santander, 2016).

El entorno medioambiental

Frente al turismo tradicional y durante los últimos tiempos, han aparecido nuevas formas de hacer turismo, se trata de modalidades claramente alternativas al sistema tradicional basado en la explotación del medio natural (Bosch, 1998).

La aparición de estas nuevas formas ha venido favorecida por varias circunstancias de las que destacaremos las siguientes:

1. La coincidencia con la toma de conciencia acerca de los graves problemas medioambientales por los que atraviesa el planeta
2. La crisis energética y económica
3. La repercusión de las dos anteriores en la configuración de la oferta turística
4. El aumento de nivel de vida y por tanto los niveles, no solo de renta sino también culturales de los ciudadanos.

En general la demanda de este nuevo turismo la ejercen grupos sociales, de nivel cultural medio-alto, sensible a los impactos medioambientales del turismo tradicional, convencido de que la satisfacción de sus propias necesidades de ocio no puede llevarse a cabo a costa del deterioro medioambiental. (Bosch, 1998)

El impacto y los beneficios en el medio rural:

Siempre se ha asociado turismo con generación de empleo, esto ha llevado a que en muchas ocasiones se diesen grandes facilidades para el establecimiento de instalaciones turísticas, sin exigirles demasiadas garantías en ningún terreno.

Basándose en la idea en el que turismo es igual a empleo, ha ocurrido el fenómeno de que en zonas en las que el turismo tradicional no ha llegado se planteen con gran esfuerzo el inventar un turismo basado en el retorno a la naturaleza y a la vida del campo de forma que sirva como acicate para que los agricultores no abandonen su actividad completamente. (Bosch, 1998)

El entorno sociocultural

Los patrones (estilos de vida, valores sociales y creencias) están cambiando mucho más rápido que antes.

Las tendencias actuales manifiestan que los individuos tienen mucho más tiempo para el ocio, y este cada vez se emplea de una forma más variada. Las vacaciones están más distribuidas, por lo que estamos ante un mayor número de viajes con estancias más cortas. Esto beneficia a nuestro apartamento por estar situado en un destino más pequeño.

Se incrementa también la concienciación con el medio ambiente, lo que beneficia también a nuestro alojamiento por su situación.

El alto grado de población envejecida en España favorece a efectos de turismo, dado que viajan también en temporada baja, favoreciendo así la desestacionalización del turismo.

El entorno tecnológico

Ha tenido un gran impacto en los estilos de vida del hombre moderno, en sus hábitos de consumo y en su bienestar económico.

Las telecomunicaciones y la informática han generado uno de los mayores cambios sociales que hace décadas no hubiéramos imaginado. Los avances en las comunicaciones han propiciado que las empresas se relacionen con sus clientes de una nueva forma. Gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías se han conseguido muchos beneficios, como llegar a un mayor número de clientes, se tiene mayor conocimiento sobre los gustos y necesidades de los clientes y ha favorecido la relación entre la empresa y el consumidor.

En el sector del turismo, donde vemos reflejados estos avances es en los sistemas de reservas, venta de servicios por internet y los sistemas de recogida de datos. Hace unos años cuando las personas viajaban era necesario conseguir los pasajes, alojamientos, o paquetes por medio de una agencia de viajes, ahora cada vez son más los clientes que utilizan el sistema internet como medio para informarse sobre los destinos turísticos y para realizar sus reservas. Este nuevo sistema, tiene sus ventajas por parte de los trabajadores, ya que todo lo pueden hacer desde casa con su tarjeta bancaria, o pueden ver si el alojamiento está bien para ellos, si les gusta la ubicación o con que servicios cuenta. (Quesada, 2006)

Según las estadísticas de ciertos hoteles (Howard Johnson Guayaquil) las reservas por medio de los portales de internet han crecido en los últimos años hasta llegar a ser un factor importante en los ingresos de este. Lo que lleva a la predicción de que algún día las reservas se manejen solo con portales de internet y ya no por medio de llamadas telefónicas o fax. (Quesada, 2006)

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

4.1. EL SECTOR TURÍSTICO

Después de años saltando de récord en récord, España se encuentra más cerca que nunca de coronarse como líder mundial del turismo. En 2016 fueron 75,6 millones de llegadas al igual que en Estados Unidos, según el último ranking de la Organización Mundial del Turismo (OMT). Este año podrían llegar 84 millones de turistas, según previsiones de CaixaBank-el gobierno prevé 83 millones-, 30 millones más que en 2010. “El crecimiento se debe a que España va bien, no es porque los otros vayan mal”, apunta TalebRifai, secretario general de la OMT. De hecho según previsiones del organismo, en 2020 España continuará entre las cuatro primeras potencias mundiales. (Benedito, 2017)



Imagen 6. Estudio del Turismo, Adaptado de Inma Benedito, 2017

La aportación directa del turismo al PIB es del 11% y asciende al 16% teniendo en cuenta su efecto indirecto, haciéndolo esencial para la consolidación del crecimiento. El sector del turismo ha sido el principal motor de la economía durante la recuperación, liderando la creación de empleo y suponiendo más del 40% del crecimiento del PIB desde 2010. (Benedito, 2017)

Respecto al sector turístico, concretamente en el Valle de Liébana (Cantabria), donde estará situado nuestro alojamiento, se comprueba que en los últimos años se recibe alrededor de unos 49.000 visitantes en la zona durante los años 2014 y 2015, según datos del ICANE.

17.3.9 Número de viajeros y pernoctaciones en Liébana. Datos anuales

Año	Viajeros			Pernoctaciones		
	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total
2009	34.598	9.943	44.541	68.102	17.668	85.770
2010	31.094	11.875	42.968	60.847	24.038	84.885
2011	32.761	9.120	41.881	65.909	17.570	83.480
2012	29.069	8.757	37.826	53.875	16.187	70.062
2013	35.967	10.542	46.509	71.804	19.801	91.605
2014	37.271	11.830	49.101	77.103	25.520	102.623
2015	37.371	12.070	49.441	70.993	22.243	93.236

Imagen 7. Icame a partir de microdatos de la Encuesta de Ocupación Hotelera INE

4.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

4.2.1. Competidores desde la óptica del consumidor

En el análisis de la competencia desde el punto de vista del consumidor veremos los niveles de competencia teniendo en cuenta las búsquedas en las principales páginas de alojamiento vacacional que aparecen en los buscadores.

Ofreceremos un apartamento de alquiler unifamiliar en Bejes, Liébana, por lo que mediremos los distintos niveles de competencia teniendo en cuenta la zona de Liébana (Cantabria).

- Competencia en la forma de producto

En este grupo se incluyen todas las marcas dirigidas al mismo segmento de mercado que ofrecen una misma forma de producto con los mismos atributos y los niveles similares década uno de ellos. (Munuera y Rodríguez, 2007)

Nuestro apartamento ofrece un apartamento vacacional para clientes que viajen con niños y/o mascotas en el pueblo de Bejes (Cillorigo de Liébana) con una capacidad para 6/8 personas. Cada habitación dispone de un baño para mayor comodidad para nuestros clientes. También tendrían acceso a wifi gratuito.

Para saber cuántos apartamentos hay en Bejes, realizaremos una búsqueda en las principales webs que aparecen al buscar en internet por alquiler vacacional:

- ❖ Rentalia (2017)
- ❖ Homeaway (2017)
- ❖ Airbnb (2017)

La búsqueda muestra varios resultados, de los cuales, solo se localiza una casa en Bejes, sin tener en cuenta nuestro apartamento. La casa que se localiza es reciente, cuenta con una capacidad para ocho personas. No admite mascotas, no está permitido fumar y tampoco cuenta con wifi la casa.

Como hay poca oferta con los atributos que tenemos, realizaremos también la búsqueda en la zona de Liébana. Al realizar la búsqueda en Liébana y teniendo en cuenta los atributos de nuestro alojamiento se encuentra un alojamiento con unas características aparentes con el inconveniente de que la estancia mínima tiene que ser

de siete noches, en cambio las noches mínimas de nuestro apartamento serían dos noches. La capacidad sería para ocho personas y tendría dos baños.

Existe otra casa en Camaleño, para ocho personas también, dispone de tres baños, pero la estancia mínima sería de 3-4 noches.

- Competencia de categoría de producto

En este grupo se incluyen “todos los productos o marcas con atributos similares, pero con distinto grado de presencia” (Munuera y Rodríguez, 2007)

Podríamos definirlo como el sector por lo que se incluirá en este apartado, todos los alojamientos extra hoteleros y rurales en Cantabria: apartamentos turísticos, estudios, bungalows, chalets, casas rurales, posadas, campings y beds&breakfasts.

Realizaremos la búsqueda en las principales webs que aparecen al buscar apartamento vacacional y que nos permita filtrar el tipo de alojamiento por los anteriormente indicados:

- ❖ Booking (2017): 600 alojamientos
- ❖ Wimdu (2017): 51 alojamientos
- ❖ House Trip (2017): 4 alojamientos
- ❖ Tripadvisor (2017): 215 alojamientos

Al incluir el filtro “se aceptan mascotas” los resultados serían los siguientes:

- ❖ Booking (2017): 236 alojamientos
- ❖ Wimdu (2017): 31 alojamientos
- ❖ House trip (2017): 1 alojamiento
- ❖ Tripadvisor (2017): 82 alojamientos

Aunque en algunos casos existe la posibilidad de utilizar el filtro “se admiten niños” o “apto para niños” no lo vamos a tener en cuenta ya que el resultado aparentemente sería el mismo.

- Competencia genérica

En este grupo se incluyen “todos los productos o marcas que resuelven la misma necesidad básica del consumidor, es decir, las categorías de productos sustituibles. (Munuera y Rodríguez, 2007)

Por lo tanto, vamos a tener en cuenta todos los tipos de alojamientos, tanto alojamiento extrahoteleros como alojamientos hoteleros que incluyen los hoteles, hoteles rurales, hoteles-apartamentos, hostales y pensiones. Si realizamos la búsqueda en las principales webs de búsqueda y filtramos por los alojamientos anteriormente mencionados, encontramos el siguiente número de alojamientos:

- ❖ Booking (2017): 1.019 alojamientos
- ❖ Wimdu (2017): 57 alojamientos

Al incluir el filtro “se aceptan mascotas” los resultados serían los siguientes:

- ❖ Booking (2017): 345 alojamientos
- ❖ Wimdu (2017): 31 alojamientos

Tenemos un elevado número de alojamientos, sobretodo en booking, porque la búsqueda se ha realizado en Cantabria.

- Competencia a nivel de presupuesto

En este grupo se incluyen como competidores a todos aquellos productos o servicios que pugnan por el mismo presupuesto del consumidor por lo que además de alojamiento se incluirán en este grupo todas las empresas del sector turístico como restaurantes, actividades de ocio, deportes, espectáculos o parques recreativos. (Munuera y Rodríguez, 2007)

Para este análisis no lo vamos a tener en cuenta ya que no existen muchos alojamientos.

4.2.2. Competidores desde la óptica de la empresa

En este análisis vamos a tener en cuenta la clasificación estándar en función el sector industrial y el análisis de de grupos estratégicos.

La CNAE-2009 es la clasificación Nacional de Actividades Económicas resultante del proceso internacional de revisión denominado Operación 2007, y ha sido elaborada según las condiciones recogidas en el Reglamento de aprobación de la NACE Rev.2 y sustituye a la CNAE-93 Rev.1. (INE, 2017)

El objetivo de esta clasificación es establecer un conjunto jerarquizado de actividades económicas que pueda ser utilizado para:

- 1) Favorecer la implantación de estadísticas nacionales que puedan ser diferenciadas de acuerdo con las actividades establecidas.
- 2) Clasificar unidades estadísticas y entidades según la actividad económica ejercida. (INE, 2017)

La clasificación actual del sector hostelería según la clasificación Nacional de Actividades Económicas CNAE-2009 es la siguiente (INE 2017):

5510.- Hoteles y alojamientos similares.

5520.- Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia.

5530.-Campings y aparcamientos para caravanas.

5590.-Otros alojamientos.

5610.-Restaurantes y puestos de comida.

5621.-Provisión de comidas preparadas para eventos.

5629.-Otros servicios de comidas.

5630.-Establecimientos de bebidas.

En el análisis de grupos estratégicos se realiza la consulta del grupo 55 Servicios de alojamiento del CNAE-2009 en Camerdata en el municipio de Cillorigo de Liebana, que nos da como resultado 13 registros, aunque al no tener cuenta no podríamos ver la información registrada de cada uno de ellos. (Camerdata, 2017)

5. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO nos ayudara a entender tanto las características internas como la situación externa de nuestro apartamento. Nos va a reflejar el resultado de una investigación previa de una manera muy visual mediante un cuadro esquemático que pueda reflejar la realidad de un solo vistazo. (Guerras y Navas, 2007)

El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para tomar cualquier decisión sobre el futuro. Partiendo de los análisis externo e interno del apartamento La Resplenda, se desarrolla el análisis DAFO en el que se recogerán las debilidades y fortalezas con las que cuenta la propia empresa y las oportunidades y amenazas provenientes del entorno externo de la misma.



Imagen 8. Análisis DAFO. Adaptado de Guerras y Navas, 2007

Análisis interno

En el análisis interno identificaremos los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, donde la matriz de análisis DAFO trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- Fortalezas: serian todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Se pueden identificar respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿Qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?
- Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Podemos identificar las debilidades con las siguientes preguntas: ¿Qué perciben nuestros clientes como

debilidades?, ¿En qué podemos mejorar?, ¿Qué evita que nos compren?(Guerras y Navas, 2007)

Análisis externo

En el análisis externo identificaremos los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas del cliente, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DAFO divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿Existen nuevas tendencias en el mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿Qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?
- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podríamos responder a preguntas como: ¿Qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿Cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores? (Guerras y Navas, 2007)

Una vez descritas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización se puede construir la Matriz DAFO de nuestro apartamento y así poder visualizar y resumir la actual situación de la empresa.

Las fortalezas de nuestro apartamento son:

- Servicio de calidad y orientación a la máxima satisfacción del cliente.
- Oferta variada. Si el cliente lo desea puede combinar diferentes tipos de turismo en una sola estancia, por ejemplo, relax, descanso, naturaleza, deporte y cultura.
- Se aceptan animales domésticos.
- Enclave privilegiado. Se encuentra en un entorno tranquilo y agradable que permite al turista desconectar del estrés y de la rutina diaria.
- Vistas desde el alojamiento a las montañas

Las debilidades son:

- El acceso al apartamento por el desfiladero hasta llegar a Bejes es complejo.
- Clima desfavorable en invierno.
- El transporte público no llega hasta a Bejes, hay que acceder en coche.
- Inexistente imagen de marca al ser un apartamento de nueva creación.

- Incertidumbre por creciente creación.

Las oportunidades son:

- Existe un cambio de mentalidad de los turistas
- Incremento del destino rural. Crece el interés por realizar diferentes actividades relacionadas con la naturaleza y el deporte.
- España es un destino turístico maduro, lo que supone importantes flujos de turistas.
- Las consecuencias de los cambios demográficos que generan el crecimiento de los viajes internacionales y la aparición de nuevos perfiles de viajeros.
- La tendencia del uso de las tecnologías de la información (redes sociales, blogs).
- Poca competencia en el área de influencia del establecimiento.
- Incremento de reservas y compra de viajes a través de reservas.

Finalmente, las amenazas del apartamento son:

- La grave situación económica que se vive actualmente.
- Disminución de la estancia y reducción del gasto por individuo.
- Clientes más exigentes.
- La entrada de potenciales competidores.

6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Cualquier empresa tiene que definir cuáles son sus objetivos y las estrategias que va a seguir para poder alcanzarlos. Por otra parte, también debe saber a qué segmentos de mercado se quiere dirigir y el posicionamiento que quiere conseguir de los mismo.

6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos se refieren a las metas y estrategias planteadas por una organización para reforzar, a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

El autor F. David en su libro conceptos de administración estratégica (2013), establece: “Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe de ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.”

Según Thompson y Strickland (2001): “Las organizaciones buscan desarrollar estrategias que les permitan el logro de sus objetivos, siendo estos las metas que se pretenden alcanzar a un largo plazo de acuerdo con la misión de la organización, por

lo que se establece el curso que esta debe seguir para llegar al éxito, a través de estrategias que representan el medio a través del cual lo lograrán.

Características de los objetivos

- Alcanzables.
- Compresibles
- Deben de ser cuantificados o expresados en cifras.
- Están ubicados en un horizonte temporal.
- Deben derivarse de las estrategias de la institución
- No deben de ser abstractos.
- Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.
- Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.
- Deben de ser múltiples.

Por lo tanto, los objetivos de nuestro apartamento La Resplenda son los siguientes:

- Ser establecimiento de referencia en su categoría. Destacando en el mercado por un trato excepcional, y de calidad al cliente.
- Llenar las expectativas de los clientes y conseguir relaciones estables y continuadas en el tiempo.
- Obtener un alto nivel de satisfacción por parte de nuestros clientes (80%-95%). Posicionar el apartamento, aprovechando nuestros puntos diferenciadores.
- Obtener notoriedad a nivel nacional e internacional.
- Buscar constantemente nuevas oportunidades de negocio con las que ampliar su oferta.
- Obtener un retorno de las inversiones iniciales de al menos el 20% en los dos primeros años.
- Incrementar el beneficio y la cuota de mercado paulatinamente cada año.

6.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una vez descritos los objetivos, pasaremos a seleccionar las estrategias más adecuadas al desarrollo de nuestra empresa. Es necesario para una empresa diseñar estrategias competitivas, y para ello hay que entender su industria y negocio, así como el de los competidores. Un análisis de la competencia, aparte de formular la estrategia corporativa, ayudara además a planear el marketing, las fianzas, el análisis de valores y otros muchos aspectos.

Aun así, hay que tener en cuenta, que, para tener éxito, independientemente de la estrategia elegida, esta deberá reunir una serie de requisitos:

- Ser realista: los resultados tienen que ser medibles, razonables y fáciles de alcanzar.
- Ser idónea: aprovechar las oportunidades del mercado (maximizando recursos y minimizando amenazas).
- Ser coherente: con los objetivos perseguidos por la organización.

BEATRIZ SÁNCHEZ MOLPECERES

- Ser factible: siendo realista con los medios de los que dispone la compañía y los recursos que tiene (materiales, económicos, humanos).

Cumpliendo estos requisitos se consigue una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia.

Un enfoque interesante para planificar la estrategia corporativa es el propuesto por Michael E. Porter quien dice que existen cinco fuerzas influyentes en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Por lo tanto, la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, las cuales vamos a describir a continuación:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: el mercado o el segmento no es atractivo si las barreras de entrada son fáciles de cruzar.
2. Rivalidad entre los competidores: será más difícil competir en un mercado o segmento donde los competidores estén bien posicionados.
3. Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.
4. Poder de negociación de los compradores: un mercado o segmento no es atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos sustitutos, no es diferenciado o es de bajo costo para el cliente.
5. Amenaza de ingreso de productos de sustitutos reales o potenciales, se encuentran en un estado más avanzado tecnológicamente, o pueden penetrar a precios más bajos.

A la hora de crear las estrategias de marketing es necesario tener en cuenta los siguientes factores:

- Público objetivo, para acercarse lo más posible a los deseos o necesidades que poseen, así como el posicionamiento que pretenden alcanzar en la mente de los consumidores.
- La competencia para mejorar alguna idea que haya obtenido resultados, o aprovechar “vacíos del mercado”.
- La capacidad y recursos con los que cuenta la empresa, para crear unas estrategias realistas sus posibilidades.

En el apartamento “La Resplenda”, se va a dirigir una estrategia de diferenciación y de fidelización.

Estrategia de diferenciación:

Esta estrategia consiste en crearle al producto o servicio algo que fuera como percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de la marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. (Slideshare)

Las ventajas competitivas de nuestro apartamento son:

- Enclave geográfico: está ubicado en plena naturaleza, integrado dentro del Parque Nacional de los Picos de Europa y en la Comarca más popular de Cantabria, Liébana, por lo que su situación geográfica es privilegiada. (Turismo de Cantabria)



Imagen 9. Panorámica de Bejes. Fotografía propia, 2017

- Características del servicio: es el único apartamento de la zona que tiene un baño en cada habitación, muy valorable por las parejas de amigos, ya que pueden compartir el mismo apartamento sin necesidad de compartir el mismo baño; es algo único en un apartamento de estas características.
- A través de la imagen: creando una atractiva página web para una mayor expansión (nacional e internacional).
- Trato personalizado y servicio inmejorable al cliente, ofreciendo la posibilidad de que el cliente realice propuestas de mejora del servicio.
- Actividades complementarias únicas en el entorno, ofrecidas, gestionadas y personalizables a cargo de la empresa, como pueden ser visitas a la cueva del queso picón con denominación Bejes-Tresviso, excursiones organizadas, etc.

Estrategia de fidelización

El apartamento La Resplenda, tendrá como objetivo fidelizar a los clientes para que sigan reservando nuestro apartamento en próximas ocasiones. Para ello mantendremos el contacto con nuestros clientes, les mantendremos informados de nuevas promociones, o paquetes de fin de semana.

Podemos crear también una tarjeta de fidelización para los clientes y ofrecerles así promociones y precios exclusivos en temporada de menos actividad.

El éxito de la estrategia dependerá de que tan efectivamente esta estrategia pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo.

Estaremos siempre en contacto con el mercado, mediante encuestas de satisfacción, de preferencias, propuestas de mejora, etc. Para así poder ir cambiando en sintonía con el mercado, ya que de no ser así se quedaría obsoleto o fuera de las tendencias.

Para ello tendremos que tener en cuenta todas las variables del marketing mix, que vamos a analizar con posterioridad.

6.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

La segmentación de mercado divide un mercado en segmentos más pequeños de compradores que tienen diferentes necesidades, características y comportamientos que requieren estrategias o mezclas de marketing diferenciadas. (Wikipedia)

Cuando la empresa establece el público objetivo que le interesa, es muy poco frecuente que se dirija hacia todo el mercado de referencia, sino que trabajara en uno o varios productos-mercado. Sin embargo, cada producto-mercado pueden integrarlo clientes numerosos y con diversas necesidades; por ese motivo se realizará la segmentación.

La segmentación contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa por varias razones:

- Ayuda a diferenciar la oferta comercial de la empresa, y en consecuencia a mejorar la satisfacción del consumidor y a incrementar las ventas.
- Ayuda a identificar las mejores oportunidades de mercado, incluso segmentos no servidos.
- Posibilita la identificación de segmentos en crecimiento en mercados maduros.
- Mejora la asignación de recursos. (Munera y Rodríguez, 2007)

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

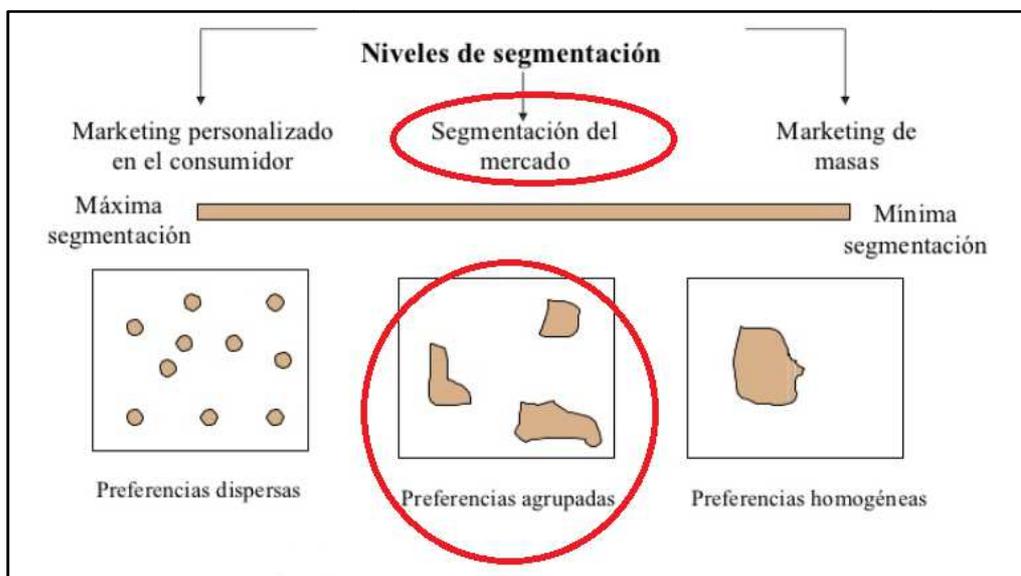


Imagen 10. Niveles de segmentación, Adaptado a Kotler et Al. (2000)

En el apartamento La Resplenda se ha optado por una segmentación intermedia, como muestra la figura anterior, no realiza un marketing de masas, pero tampoco es totalmente personalizado para cada cliente.

Las clasificaciones de los criterios de segmentación son numerosas, las que va a seguir nuestro apartamento, serían las que vamos a redondear con un círculo rojo en el cuadro a continuación:

Segmentación basada en el beneficio buscado por el consumidor		-Nutrición -Buen gusto -Salud	-Durabilidad -Economía -Servicio	-Prestigio/lujo -Funcionalidad -Estilo
Segmentación basada en el comportamiento de compra y consumo		-Marcas compradas -Categoría de producto comprada -Frecuencia de compra -Respuesta a los elementos del marketing mix.		
Segmentación por características de consumidor	DEMOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS	-Renta -Edad -Sexo -Religión	-Profesión -Tamaño de la familia -Etapa en el ciclo de vida de la familia	-Nacionalidad -Localización geográfica
	ESTILOS DE VIDA	-Orientada al éxito -Socialmente consciente -Preocupado por la salud -Orientada a la familia		-Aislado -Aventurero -Innovador -Extrovertido
	PERSONALIDAD	-Agresivo -Sumiso -Dominante		-Compulsivo -Autoritario -Ambicioso

Imagen 11. Criterios de segmentación. Adaptado a Assael, 1990

- Criterios relativos a los beneficios buscados: lo que distingue los segmentos es la importancia relativa otorgada a los atributos cuando los compradores son inducidos a hacer elecciones entre ellos. En el apartamento La Resplenda, el consumidor es atraído principalmente por el relax y el descanso rodeado de un entorno natural que les permite realizar varios tipos de actividad al aire libre.
- Criterios relativos a las características del consumidor:
 - Edad: El mayor porcentaje de clientes se encuentra entre los 30 y 55 años. También es importante el número de niños que vienen con sus padres.
 - Localización geográfica: normalmente es un cliente extranjero, sobretodo de Inglaterra y América, aunque también hay un número importante de clientes nacionales.
 - Nivel adquisitivo: Normalmente la mayoría de los clientes tienen una capacidad adquisitiva media.
 - Estilos de vida: La mayoría de las personas acuden por vacaciones, desconectar de la rutina y relajarse.

Una vez que hayamos elegido los segmentos a los que se va a dirigir la empresa, es necesario saber qué imagen se quiere que tenga cada uno de estos segmentos en su mente y qué hacer para lograrlo. (Munera y Rodríguez, 2007) Podremos resumirlo gráficamente en la siguiente figura:

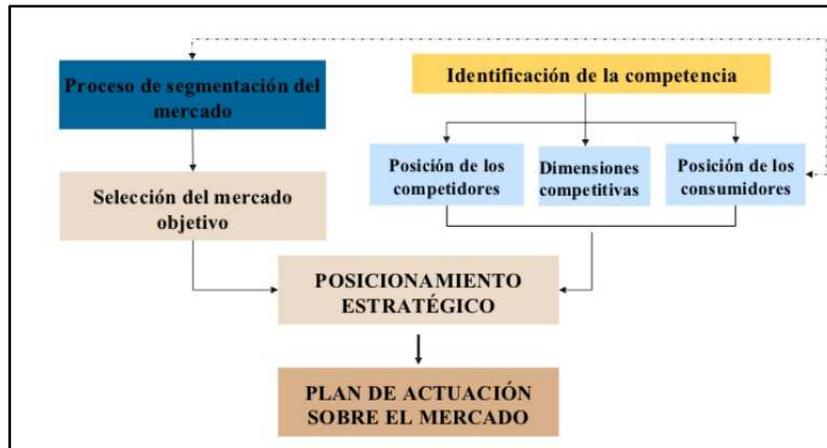


Imagen 12. Posicionamiento, Munuera y Rodríguez, 2007

Existen dos tipos de posicionamiento del producto: el enfocado en el consumidor, el cual vincula el producto con un beneficio y el enfocado en los consumidores, este último compara los productos y el beneficio con los de la competencia. (Munera y Rodríguez, 2007). En nuestro caso, nuestra empresa, ha elegido un posicionamiento centrado en el consumidor.

Este posicionamiento parte de un estudio de las actitudes de los consumidores hacia los productos que compiten en el mercado, a fin de dotar a los servicios ofrecidos por La Resplenda, de los atributos más adecuados a las necesidades del segmento en que desea posicionarse.

El posicionamiento de nuestro apartamento se basa en la diferenciación. Nos posicionaremos en la mente del consumidor como un establecimiento con una situación privilegiada que guarda una buena relación calidad-precio, sin olvidar la comodidad de la que dispone el apartamento con un baño en cada habitación. La ventaja competitiva debe centrarse en aprovechar la diferencia que supone tener un apartamento en un marco incomparable, ofreciendo a los clientes un trato exquisito y personalizado.

Por lo tanto, para conseguir una ventaja competitiva será necesario tener un buen conocimiento de la competencia de la zona y ofrecer un servicio de mayor valor añadido, adaptándonos a las necesidades de cada segmento.

7. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

Después de haber realizado el análisis de mercado y establecidas las estrategias para alcanzar los objetivos necesitamos llevar a cabo un plan de acción. Aquí será donde aplicaremos las herramientas del llamado marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación.

7.1. PLAN DE PRODUCTO

El apartamento tiene una categoría de una llave, cuenta con 3 habitaciones dobles, todas ellas exteriores, distribuidas en una planta. Cada habitación cuenta con un baño, donde aúna el confort. Además, poseen un mobiliario y decoración acorde

con el entorno que le rodea. El apartamento cuenta con wifi, calefacción y TV. Destaca por las vistas, la ubicación, y la amabilidad del personal. Las mayores críticas fueron por la ausencia de un salón, por lo que se eliminó una habitación y se convirtió en salón.

El *servicio base* es la razón principal por la cual el cliente utiliza una empresa de servicios, es decir, en nuestro caso, el alojamiento.

Los *servicios periféricos* añaden valor a la contratación del servicio base, en La Resplenda, sería el aparcamiento, rutas propuestas, etc.

El apartamento, está formado por una serie de atributos que son los que consiguen satisfacer las necesidades de sus clientes. Analizándolos desde las dimensiones del producto turístico encontramos:

- El *beneficio básico*: es el servicio fundamental buscado por el consumidor. En este caso, el beneficio básico como ya se ha mencionado, es el alojamiento.
- El *producto genérico*: son las características técnicas básicas, que permiten la prestación del servicio de alojamiento, como son las instalaciones.
- El *servicio esperado*: son los atributos no diferenciales del apartamento, que si este no contase con ellos, crearía insatisfacción en sus clientes. Un ejemplo de ello sería la limpieza del apartamento, las toallas, las sábanas, el wifi.
- El *producto aumentado*: son los atributos diferenciadores con los que cuenta el hotel, que son determinantes en la elección del cliente. Por ejemplo, una decoración acorde con el entorno rural, la posibilidad de hacer actividades de ocio y deporte, etc.
- El *producto potencial*: son los atributos a incorporar al servicio turístico en el futuro. Estos podrían ser: buscar algún entretenimiento en el apartamento, como pueden ser juegos de mesa, por si los clientes se encontrasen con días lluviosos durante su estancia, (lo cual es muy probable en Cantabria), excursiones organizadas a zonas próximas, alquiler de bicicletas para hacer rutas por la zona. (Valaire et al. 2002)

Al elegir el nombre del apartamento se buscó que no fuera un nombre muy explotado y que estuviera relacionado con alguna zona del pueblo. Al final, se eligió La Resplenda, en honor a una cueva que hay en la zona, que no está explotada dado el difícil acceso que tiene. Incluso al poner en el buscador de google La Resplenda, el buscador nos da el siguiente resultado: “quizás quisiste decir la splenda”, y solo en el caso de que escribas “Cueva La Resplenda” te llevara a foros y blogs de dicha cueva. Es decir, su nombre no es reconocido en el mundo, lo que nos dará facilidad para que no haya sido utilizado para otras empresas.

El nombre comercial será registrado y patentado en la Oficina Española de Patentes y Marcas, lo cual da el derecho exclusivo al apartamento de la explotación de dicha marca. Esto hará que sea posible diferenciarlo de otros establecimientos y darlo a conocer entre el público objetivo. Previamente se ha comprobado que no esté dado de alta el nombre “La Resplenda” en la página web de la Oficina Española de Patentes y Marcas (<https://www.oepm.es/>). También se ha comprobado que esté disponible el dominio en las diferentes páginas web que hay en internet.

BEATRIZ SÁNCHEZ MOLPECERES

Como lo más importante para la empresa es ofrecer un servicio excepcional al cliente, es muy importante que este se sienta bien desde el momento de su llegada, que es el primer momento de la verdad. Para ello, en este plan vamos a establecer un procedimiento para garantizar que se cumpla un estándar de calidad. Es importante gestionar las expectativas que se crea al cliente, así como el servicio que se le da y el que este percibe, para conseguir su totalidad satisfacción. Por esta razón, crearemos unos estándares de calidad, tanto técnica como funcional, para cada uno de los momentos, sería el siguiente:

El primer momento de la verdad es cuando el cliente hace la reserva, tanto por teléfono como a través de internet. Esta es una buena oportunidad para comenzar con el buen servicio. Desde el punto de vista técnico:

- Se le dan buenos días, buenas tardes o noches y le trataremos de usted.
- Se le agradecerá que haya confiado en nosotros y se le preguntará la hora aproximada de llegada, además de facilitarle unas indicaciones para llegar al apartamento, ya que no hay cobertura en el pueblo.

Desde el punto de vista funcional:

- Se dará un trato amable, simpático, servicial y empático.
- Se dejará hablar al cliente sobre detalles que nos quiera proporcionar.
- Se le hará sentir cómodo y se le hará saber que se está a su disposición.

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

- Se le da la bienvenida al apartamento, se les pregunta como fue el viaje, y se les ofrece la posibilidad de asesorar para cualquier consulta.
- Se le enseñara el apartamento, y a continuación se les entregaran las llaves.
- Se les dará la hoja de admisión, comprobando con el cliente la duración de la estancia, el número de personas alojadas, el precio, y se firmará como conforme.

Desde el punto de vista funcional:

- Se le sonrío al cliente en actitud cordial, se habla con él en tono suave y se será servicial ante duda y preguntas.
- Se tendrá una actitud empática y flexible ante las distintas situaciones en las que se encuentre el cliente.

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

- Se le entregara al cliente una encuesta de calidad y se le preguntara si le ha gustado la estancia, en caso de que su respuesta sea negativa, se tomara nota de los inconvenientes ocasionados, y se tendrán en cuenta para futuras respuestas.
- Se recogerán las llaves del apartamento.
- Como tienen una hora de salida del apartamento, si no van a irse hasta más tarde, se les facilitara un cuarto donde dejar el equipaje hasta su partida.

- Nos despediremos del cliente, diciéndoles que esperamos verlos pronto de nuevo por establecimiento y deseándoles un buen viaje.

Desde el punto de vista funcional:

- Serán muy amables y cordiales con los clientes.
- Se fomentará que expliquen si ha habido alguna cosa que no les ha gustado y se les hará ver que sus propuestas de mejora se van a tener en cuenta.

7.2. PLAN DE PRECIO

Según el marketing, el precio es un conjunto de esfuerzos y sacrificios monetarios y no monetarios que un comprador debe de realizar como contrapartida para la obtención de un determinado nivel de utilidad. Es un poderoso instrumento competitivo ya que nos permite comparar productos, pero también es un instrumento altamente peligroso, ya que, si se precipita una guerra de precios entre los distintos oferentes, puede dañarse seriamente la rentabilidad obtenida por alguno de ellos, y al final ninguno se beneficia(Díez de Castro, 2004).

Los factores que vamos a considerar para determinar la fijación del precio son los siguientes: Fijación del precio en relación a los costes y la rentabilidad, el análisis de la demanda y por último, los precios de la competencia. La demanda será la encargada de fijar el límite superior del precio, siendo la cantidad máxima que los clientes están dispuestos a pagar. El límite inferior vendrá determinado por los costes ya que definen el nivel mínimo existente para cubrir nuestros servicios. Es necesario que el precio mínimo cubra los gastos (luz, agua, publicidad...) en su totalidad, para no incurrir en pérdidas. La última variable que se tendrá en cuenta para la fijación del precio de nuestro apartamento será la competencia, que se encuentra entre el límite superior e inferior (Díez de Castro, 2004).

En “La Resplenda”, al fijar los precios, tendremos en cuenta que estos van a influir directamente sobre la rentabilidad y los beneficios, y además ayuda al posicionamiento que queremos ocupar y por tanto tener una cierta coherencia entre nuestra posición en el mercado y los servicios que ofrecemos.

Antes de analizar las estrategias de precios, detallaremos los precios que están establecidos actualmente. El apartamento distingue tres temporadas:

- Temporada baja: es cuando menos ocupación tiene el apartamento, y por lo tanto el precio será más bajo. El periodo es desde el 1 de octubre hasta el 31 de mayo.
- Temporada media: establecida durante los meses de junio y septiembre.
- Temporada alta: época en la que más afluencia hay de turistas y por tanto, los precios son más elevados. Va desde el 1 de julio hasta el 31 de agosto, Semana Santa y puentes nacionales.

En la siguiente tabla aparecerán los diferentes precios que se han declarado en Turismo, con el IVA ya incluido. Se han incrementado los precios ya que algunas webs cobran comisión, por lo tanto, para anunciarnos en dichas webs incrementaremos nuestro precio.

PRECIOS	
Temporada baja	209€
Temporada media	219€
Temporada alta	249€

Imagen 13. Tarifa de precios. Elaboración propia, 2017

El apartamento ha utilizado las siguientes estrategias de precios:

- Precios dinámicos: fijación de precios que varían en función de las circunstancias tales como el nivel de demanda o los precios de la competencia. Los clientes del apartamento pueden contratar el alojamiento directamente o a través de internet. De esta manera, los precios de internet se pueden modificar rápidamente con el fin de ofrecer ofertas y promociones. (Valaire et al, 2002)
- Precios psicológicos: a través de esta estrategia tendremos en cuenta las asociaciones que el cliente podrá realizar entre la cuantía del precio y las características o propiedades del servicio ofertado. La Resplenda, utilizara por lo general precios que terminen en 9, ya que los consumidores aceptan mejor esa terminación que otras terminaciones.

7.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

La distribución comercial que realiza La Resplenda es el conjunto de actividades necesarias para situar sus servicios a disposición del cliente final en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad deseada. (Camarero, 2005)

Los canales de distribución de los que se va a servir para poner sus servicios a disposición de los clientes, será una combinación del canal directo e indirecto.

El canal directo consiste en distribuir los servicios desde el apartamento la Resplenda hasta el cliente final, es decir, sin intermediarios. (Camarero, 2005). Esta distribución la llevaremos a cabo, a través de:

- Llamada de teléfono, teniendo un contacto directo con el cliente. Aunque es un canal muy tradicional, no está obsoleto, ya que es un sistema muy práctico. El cliente puede llamar en cualquier momento del día y recibir una respuesta inmediata.
- Whatsapp, es un canal moderno, y muy práctico. Al igual que con la llamada de teléfono, el cliente podría contactar con nosotros en cualquier momento del día.
- Los clientes que llegan directamente al apartamento sin reserva previa, y lo realizan en persona en caso de que esté disponible. No es el canal más utilizado, ya que los clientes cuando viajan lo llevan todo organizado, pero también algunos turistas viajan sin tener reserva en ningún alojamiento, o simplemente les gusta el sitio y deciden cancelar su reserva en el otro alojamiento.
- Y por último, a través de la página web del apartamento, es una herramienta de la cual no dispone actualmente La Resplenda, pero está en trámite, puesto que es un canal muy utilizado y que va en aumento. Desde cualquier lugar, a

cualquier hora y de forma gratuita, se puede acceder a la página web del apartamento y realizar una reserva de forma inmediata.

Los canales de distribución indirectos son los que utilizan intermediarios para comercializar los servicios. El apartamento la Resplenda, actualmente utiliza algunas páginas web para distribuir su servicio, como son booking y airbnb entre otras. Utilizando estas páginas nos garantizamos un mayor volumen de reservas, ya que hoy en día, estas páginas son muy utilizadas por la mayoría de la gente cuando va a realizar un viaje.

7.4. PLAN DE COMUNICACIÓN

La comunicación está integrada por un conjunto de herramientas de comunicación masiva: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y fuerza de ventas. En todas ellas el papel es el de comunicar a individuos o a grupos, mediante la información o la persuasión, una oferta que directa o indirectamente satisfaga la relación de intercambio entre oferentes y demandantes. (Parreño et al., 2011)

7.4.1. La publicidad

El mensaje es el eje central sobre el que gira una campaña de comunicación, por lo tanto, hay que saber transmitir ese mensaje a través de los medios adecuados, ya que, en caso contrario, todos nuestros esfuerzos no habrán servido para nada. (Treviño, 2005)

El apartamento La Resplenda se dará a conocer mediante publicidad. En este caso, nuestro apartamento es el emisor en el proceso de comunicación, en el que desarrollara un mensaje para transmitir su oferta turística y así darla a conocer a su público objetivo.

La difusión de las campañas de publicidad se hará en los siguientes medios de comunicación:

- Prensa diaria: nuestro apartamento podría aparecer en periódicos como el diario montañés, en el apartado Oferplan, para así darse a conocer a través de descuentos.
- Internet: es el medio que más utilizaremos, ya que la publicidad en internet mejora el recuerdo y acelera la difusión del mensaje publicitario.
- Otros medios, como puede ser la televisión, no le utilizaremos. Sigue siendo el medio con el mayor índice de penetración a pesar de del avance imparable de la red y su penetración no sabe de edades, ni de sexos, ni de clases sociales. El atractivo de la televisión como medio de comunicación para los anunciantes sigue estando principalmente en la posibilidad que ofrece de llegar a un número elevado de consumidores. El obstáculo que tendríamos en este medio es que exige una gran inversión de capital para superar el número mínimo de anuncios necesarios para que el mensaje sea captado por el consumidor; (Treviño, 2005) por lo tanto no nos interesaría la gran inversión que tenemos que hacer por un único apartamento.

7.4.2. Las relaciones públicas

Las relaciones públicas son el esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener relaciones de confianza y de credibilidad entre una organización y sus públicos. Constituyen un elemento de dirección en la empresa, pero a diferencia de otras técnicas de comunicación, es prácticamente imposible evaluar sus resultados. Sin embargo, el auténtico valor de esta técnica se descubre en situaciones negativas; una de las funciones más importantes de las relaciones públicas es responder a las crisis de comunicación, situaciones críticas que pueden poner en peligro la imagen y reputación de la empresa, sobre todo por la necesidad de defenderse de la implacable actividad de los medios de comunicación en relación a un accidente o una crisis. (Matilla, 2009)

Una de las formas que tiene la empresa de hacer relaciones públicas es participando en eventos, o actividades tales como eventos culturales, eventos deportivos, etc. La Resplenda podría ofrecer un fin de semana como premio para los concursos que se hacen en Liébana, como por ejemplo el Desafío Cantabria, evento deportivo que se está realizando en los últimos años. El participar en eventos no solo nos permite mejorar la imagen y credibilidad ante el público, sino que también nos permite publicitarnos, por ejemplo, incluyendo nuestra marca en las camisetas de los participantes del concurso.

Otra de las formas de hacer relaciones públicas sería creando un blog del apartamento. En el blog podríamos publicar las rutas que podrían realizar desde el pueblo, visitas a una bodega de vino de la zona, a una orujera, visita a las bodegas del queso picón Bejes-Tresviso, etc. El blog si se actualiza constantemente y si se promueve la participación de los lectores (clientes y no clientes), podría llegar a convertirse en una efectiva herramienta de relaciones públicas.

Finalmente, otra forma con la que podemos hacer relaciones públicas, y que también implica el uso de internet, consiste en participar en redes sociales tales como Facebook, Twitter y Youtube. Debido a la gran acogida que tienen hoy en día las redes sociales, si las publicaciones que hagamos son atractivas, estas publicaciones serán compartidas por varias personas generando el efecto del “boca a boca”, y pudiendo llegar a tal cantidad de público que ni la mejor publicidad pagada podría lograr. (Matilla, 2009)

7.4.3. Promoción de ventas

La promoción de ventas consiste en promocionar nuestro servicio a través de incentivos o actividades tales como ofertas, descuentos, cupones, regalos, sorteos, etc. (Chong, 2009) Nuestro apartamento ofrecerá ofertas de fin de semana en los meses que vayamos a tener menos demanda, rompiendo así la estacionalidad del turismo. Estas promociones las comunicaremos a nuestros clientes a través de la página web, en nuestro perfil de las redes sociales y también a través de correo electrónico, a los clientes que nos hayan visitado alguna vez.

7.4.4. Fuerza de ventas

El objetivo de la fuerza de ventas es conseguir la realización de las funciones asignadas a la misma (comunicación y distribución) de la forma más económica. Ello debe permitir la construcción y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes, buscando de forma continua su satisfacción y fidelidad. (Peral, 2013) Las acciones que realizaremos son las siguientes:

- Negociación de patrocinios: Se buscarán los eventos que se van a realizar y que sean afines a los valores de la empresa para negociar su presencia en ellos.
- Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. Nuestro principal objetivo es lograr la máxima satisfacción de sus clientes, dando respuesta y satisfaciendo sus necesidades en la medida de lo posible. Para cumplir con este objetivo, nos encargaremos de conocer las novedades que surjan por la zona para así poder comunicárselo a los huéspedes. Además de proporcionar la información, también negociaremos con dichas empresas para ofrecer sus servicios a nuestros clientes.
- Asistencia a ferias: Estaremos presentes en las ferias relacionadas con el turismo para así dar a conocer nuestro apartamento, y así poder observar también quiénes son y cómo actúan nuestros competidores.

8. CONCLUSIONES

Actualmente la actitud hacia el turismo está cambiando. Existe un agotamiento del clásico modelo sol y playa; en cambio, el turismo rural ha experimentado un fuerte desarrollo en los últimos años. Principalmente es demandado por turistas cuya motivación principal es el contacto con el medio rural y la huida de la masificación. Cuestiones como el relax, naturaleza, bienestar son las más valoradas actualmente. El turista rural pertenece a un nivel socioeconómico, medio-alto y busca una buena relación calidad-precio. El turismo se ha convertido en un bien de primera necesidad, cada vez son más los turistas y los tipos de demanda. Incluso en tiempos de crisis como los que estamos viviendo hoy en día, no se renuncia al turismo, simplemente se ha reducido el tiempo de estancia y se han modificado las tendencias.

La Resplenda es consciente de estos cambios y por ello nuestro apartamento ha desarrollado una oferta diferenciada que cumpla con los siguientes criterios: naturaleza, experiencias y diferenciación. Todo ello acompañado por el atractivo de la región ya que está situada en un enclave geográfico privilegiado, en los Picos de Europa, por ello, este apartamento presentaría una oportunidad de negocio.

Por último, cabe reseñar el conocimiento que se tiene sobre nuestro público objetivo. Esto es básico para el éxito de cualquier organización. Tan importante como conocer al público objetivo es desarrollar unas políticas de marketing-mix acorde a este público y al posicionamiento deseado. La Resplenda se posiciona como el primer apartamento en Bejes, dirigido a personas activas, que buscan nuevas experiencias en contacto con la naturaleza. La distribución y comunicación se ha desarrollado siguiendo las exigencias actuales del mercado, donde internet juega un papel fundamental. Se plantea un modelo rentable de negocio que se ajusta a las tendencias actuales, y cuenta con muchas posibilidades de éxito, si se realizan todas las actividades descritas de manera constante y se adapta a los cambios que vayan ocurriendo en el

mercado. Por ello se trabajará todos los días para poder ofrecer nuevas experiencias a nuestros clientes y no perder el sello de diferenciación y calidad.

9. BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, Derek. 1980. *Defining the Business*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- AIRBNB. [Sitio web]. 2017. Madrid. Airbnb. Consulta de apartamentos en Cantabria. [Consulta: octubre 2017]. Disponible en: www.airbnb.es
- BANCO SANTANDER TRADE PORTAL. [Sitio Web]. 2017. *España. Política y Economía*. [Consulta Noviembre 2016]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- BENEDITO INMA. [Sitio Web]. 2017. *Expansión. España, ante el desafío de convertirse en líder mundial del sector turístico*. Madrid. [Consulta octubre 2017]. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia/2017/08/04/59837369e5fdea6d758b45cd.html>
- BOOKING. [Sitio Web]. 2017. Madrid. Booking. Consulta de apartamentos en Cantabria. [Consulta: octubre 2017]. Disponible en: www.booking.es
- BOSCH, R. et al. 1998. *Turismo y medio ambiente*. Centro de estudios Ramón Areces.
- CAMARERO IZQUIERDO, CARMEN [et al.]. 2005. *Sistemas de organización del canal de distribución. Tipos de estructura*. Editorial UOC.
- CAMERDATA. [Sitio web]. 2017. Madrid: Camerdata. *Fichero de empresas. Consulta grupo 55 del CNAE-2009*[Consulta octubre 2017]. Disponible en: www.camerdata.es
- CHONG, J. L. 2009. *Promoción de ventas*. Ediciones Granica S.A.
- DAVID F. R. 2013. *Conceptos de administración estratégica*. Editorial: Pearson Educación.
- DÍEZ DE CASTROE. C. 2004. *Gestión de precios*. Editorial: Esic
- DOMINOS. GOBIERNO DE ESPAÑA. [Sitio web]. 2017. Madrid. Dominios. [Consulta noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.dominios.es/dominios/>
- GUERRAS MARTÍN L.A. y NAVAS LÓPEZ. J.E. 2007. *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Editorial: Thomson-Civitas
- HOUSE TRIP. [Sitio web]. 2017. Madrid. House Trip. Consulta de apartamentos en Cantabria. [Consulta octubre 2017]. Disponible en: www.housetrip.es
- INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA. [Sitio web]. 2016. Cantabria: ICANE. *Anuario estadístico en Cantabria 2016*. [Consulta octubre 2017]. Disponible en: https://www.icane.es/c/document_library/get_file?uuid=143db77f-4336-464a-9f0e-b3d69a731292&groupId=10138
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [Sitio web]. 2017. Madrid: INE. [Consulta octubre 2017]. Disponible en: www.ine.es
- KOTLER, P. y ARMOSTRONG, G. 2003. *Fundamentos del Marketing*. Editorial: Pearson Educación.

- MATILLA. K. 2009. Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Editorial: UOC
- MUNERA ALEMÁN J.L.; RODRÍGUEZ ESCUDERO, A.I. 2007. Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: ESIC
- OFICINA ESPAÑOLA DE PATENTES Y MARCAS. [Sitio web]. 2017. Madrid. OEPM. [Consulta noviembre 2017]. Disponible en: www.oepm.es
- PARREÑO J., SELVA, A. B., CASADO DÍAZ, E., RUIZ CONDE. 2011. Dirección comercial: los instrumentos de marketing. Editorial: Club Universitario
- PERAL PERAL B. [et al.] 2003. Dirección de la fuerza de ventas. Editorial: Esic.
- QUESADA CASTRO, R. 2006. Elementos del turismo. Editorial: Euned
- RIVAS RIVAS. A. M. 1991. Antropología social de Cantabria. Ed. Universidad de Cantabria.
- THOMPSON y STRICKLAND. 2001. Administración estratégica. Conceptos y casos. Editorial: Irwin Professional Publishing.
- TREVIÑO MARTÍNEZ. R. 2005. Publicidad: comunicación integral en marketing. Editorial: MCGRAW-HILL
- TRIPADVISOR. [Sitio web]. 2017. Madrid. Tripadvisor. Consulta de apartamentos en Cantabria. [Consulta octubre 2017]. Disponible en: www.tripadvisor.es
- TURISMO DE CANTABRIA. [Sitio web]. 2017. Cantabria: Turismo de Cantabria. Liébana. [Consulta octubre 2017]. Disponible en: <https://www.turismodecantabria.com/descubre/zonas/1-liebana>
- VALAIRE A., ZEITHAML, M., BITNER, J. 2002. Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente de la empresa. México. Editorial: MC Graw Hill
- WIMDU. [Sitio web]. 2017. Madrid. Wimdu. Consulta de apartamentos en Cantabria. [Consulta octubre 2017]. Disponible en: www.wimdu.es