



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE MARKETING
(EMPRESAS TURÍSTICAS)**

CURSO ACADÉMICO 2017/2018

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**PLAN DE MARKETING DE UNA EMPRESA
TURÍSTICA: HOTEL SUPERNOVA**

**MARKETING PLAN FOR A TURISM COMPANY:
SUPERNOVA HOTEL**

AUTORA: KSENIA BAKUM

TUTORA: MARÍA LUISA GALLO ALEGRÍA

OCTUBRE DE 2018

ÍNDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	5
3. EI HOTEL SUPERNOVA: SU MISIÓN Y VISIÓN	6
4. ANÁLISIS EXTERNO	7
4.1 DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA	8
5. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	11
6. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	20
6.1 ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA COMPETENCIA	20
6.2 ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS EL COMPORTAMIENTO DEL TURISTA 25	
6.3 ANÁLISIS DE INTERMEDIARIOS	26
6.4 ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS	28
7. ANÁLISIS INTERNO	28
7.1 RECURSOS Y CAPACIDADES	28
7.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	31
8. ANÁLISIS DAFO	34
9. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING	35
9.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	35
9.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING	35
9.3 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	37
10. PLAN DE MARKETING OPERATIVO	39
10.1 PLAN DE PRODUCTO	39
10.1.1 Oferta de servicios.....	41
10.1.2 Gestión de la diferenciación	43
10.1.3 Gestión de la calidad de servicio.....	45
10.2 PLAN DE PRECIOS	45
10.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN	48
10.3.1. Canales de distribución	48
10.3.2. Estrategia de cobertura de mercado	52
10.4 PLAN DE COMUNICACIÓN	53
10.4.1. Briefing	53
10.4.2. Plan de comunicación	53
11. EJECUCIÓN Y CONTROL	61
12. CONCLUSIONES	62
13. BIBLIOGRAFÍA	63

RESUMEN

La línea temática que se va a abordar en presente Trabajo Fin del Máster va a tratar sobre la elaboración del plan de marketing para un negocio turístico. Se va a hablar sobre la constitución del dicho plan paso a paso con todos los análisis correspondientes.

Para empezar el plan, se explicará el origen de la idea, teniendo en cuenta todas las ventajas e inconvenientes que ofrece al desarrollo del sector turístico de Cantabria. Se analizará de forma general la situación actual de España como punto de atracción turística y se hablará de las tendencias del turismo que están en auge en este tipo del sector, como es el caso de turismo estelar, llamado también Starlight.

En la parte central del Plan se realizará un análisis a fondo de las oportunidades a nivel interno y externo de este tipo de turismo para justificar y explicar la necesidad de un Hotel centrado en esta temática. Se descubrirán los recursos y capacidades presentes y por descubrir imprescindibles para ello.

Por último, se pondrán de manifiesto las amenazas que puede sufrir este tipo de negocio. Por ello se establecerá un plan estratégico y táctico de acciones de marketing cuya función consistirá en reducir dichas amenazas en la medida de lo posible y en convertir las debilidades en fortalezas.

ABSTRACT

The thematic line of this Final Master's Project will be talking about the elaboration of the marketing plan for a tourist business. I will talk about the constitution of this plan step by step with all the corresponding analyzes.

At the beginning of this plan, there will be explained the origin of the idea. This will be done taking into account all the advantages and disadvantages that it offers to the development of the Cantabria tourist market. I will analyze the general situation of Spain as a tourist attraction point and also some of the tourism trending topics that are booming nowadays in this type of sector. This is the case of star tourism, also called Starlight.

In the central part of the plan, I will carry out an in-depth analysis of the internal and external opportunities of this type of tourism to justify and explain the need for a hotel focused on this theme.

Finally, the threats that this type of business can suffer will be revealed. Therefore, I will establish a strategic and tactical plan of marketing actions. The function of this plan is to reduce them as much as possible and to convert weaknesses into strengths.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe una cantidad bastante variada del tipo de turismo en todo el mundo y en España en particular. Siendo cierto que la marca “España” representa en su mayor medida el turismo de sol y playa, más allá del eclipse turístico meramente playero podemos encontrar que la cantidad de turistas que vienen cada año por motivo de naturaleza rural, bienestar y, sobre todo, experiencias sube año tras año. Y es que España tiene mucho que ofrecer.

La competencia que existe en el sector turístico alcanza unos niveles astronómicos. La solución ante tal amenaza es la constante innovación y adaptación a los gustos y preferencias de los turistas. España lo resuelve muy bien quedándose como el tercer país más importante a la hora de recibir a los turistas.

Entre las tendencias de innovación turística, podemos encontrar actualmente el término de “Smart City”. El sector está incorporando distintos elementos de tecnología para hacer más ágil y accesible el proceso del servicio al turista y para incorporar experiencias nuevas. Ello potencia la competitividad de las principales ciudades turísticas y mejora la imagen del país. Entre estos destinos inteligentes está la ciudad de Santander.

La región de Cantabria se encuentra lejos de considerarse destino de sol de playa. Es por ello porque apuesta por la innovación en sus principales atracciones turísticas principalmente como los monumentos culturales y el entorno rural. Gracias a ello, se pretende aumentar la notoriedad de este destino y elevar los estándares de calidad percibida por los turistas.

En este proyecto, nos vamos a centrar en el aprovechamiento de los recursos naturales de Cantabria desarrollando la propuesta para un tipo de turismo específico, que es Astroturismo. Se trata de una tendencia turística menos habitual, pero con mucho potencial. Abarca al tipo de turista con necesidades, expectativas y exigencias concretas, distintas de lo habitual. Ello permitirá diversificar la oferta del turismo rural que cada vez aumenta en demanda y ofrecer una experiencia única de un gran valor percibido.

No se trata simplemente de un análisis general o una propuesta ficticia. Los objetivos de este trabajo es dotarle de mayor fuerza e influencia la región de Cantabria, favorecer a su desarrollo y competitividad y cubrir las necesidades aprovechando los recursos y las fortalezas de la región. Para ello se estudiarán todos los factores internos y externos que puedan influir en las decisiones de marketing, se establecerán las estrategias concisas de actuación y se propondrán los pasos operativos a seguir para alcanzar los objetivos. Todo ello determinará la viabilidad y el éxito del proyecto propuesto.

2. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Una entrevista en profundidad es una herramienta idónea para empezar un trabajo sobre cualquier nuevo proyecto. Nuestro trabajo no es una excepción. Se trata de un método de investigación cualitativa, *“una técnica de recogida de información a través de una conversación con una o varias personas para contribuir a un estudio”*. (Olabuénaga, 1999: 165-166)

Vamos a emplear dicha técnica para recoger los datos de entrada sobre el sector, y todo lo que rodea al posible negocio que nos pueda servir para la elaboración de nuestro proyecto.

El 22 de mayo en la Facultad de Ingenieros Industriales y de Telecomunicación en el despacho del departamento de Matemática Aplicada de la Universidad de Cantabria nos encontramos a Neila Campos, Presidenta de la Asociación Astronómica de Cantabria, y toda una profesional en el ámbito de Astronomía.

Debido a que este trabajo tiene una extensión limitada, vamos a hacer un rápido resumen sobre la técnica utilizada.

Antes de iniciar la entrevista se estableció lo siguiente:



En cuanto al desarrollo de la entrevista, antes de empezar a plantear las preguntas a la experta le explicamos el objetivo principal haciendo un pequeño resumen. Las preguntas del desarrollo de la entrevista fueron las siguientes:

- ¿Qué necesita un destino para convertirse en idóneo para Astroturismo?
- ¿Dónde considera que hay un punto así en la región de Cantabria?
- ¿Cuáles son los motivos?
- ¿Con qué tecnología nos aconseja que cuente el Hotel? ¿Algún telescopio específico?
- ¿Cree que atraería el interés de los turistas un Hotel de Astronomía?
- Gracias, Neila. ¿Quiere añadir algún dato curioso al respecto?

Las ideas claves tras la entrevista han sido:

Que en AstroCantabria se organizan salidas de observación y más actividades y a la gente le gusta bastante. Vienen a disfrutar y a aprender. El interés por los astros es de todas las edades.

Para establecer un hotel de estas características debe haber:

1. Tener poca densidad demográfica en el lugar
2. Cierta altitud, por ejemplo, un lugar montañoso
3. Preeminencia de cielos despejados
4. Ausencia de contaminación lumínica.

La comarca de Liébana se ajusta bien a estas condiciones.

El Observatorio Astronómico de Cantabria que se encuentra a 1000 m de altitud podría un competidor. En Liébana eliminamos este problema, además de contar con sus características meteorológicas. Dispone de un microclima que dificulta la generación de la niebla y tiene un horizonte despejado, lo cual es una ventaja.

Los observatorios suelen contar con unos telescopios bastante potentes de 40 cm de diámetro, pero para un hotel uno de 20 o 30 cm de diámetro irá muy bien. Podrías encargarlos a *Ales* que se ocupan de su instalación y mantenimiento. En cuanto a la tecnología puede existir multitud de aplicaciones, software o libro sobre astronomía que serían de utilidad, como por ejemplo, la Guía del Cielo Procivel o el software Stellarium.

En Cantabria en el año 2006 se organizó una campaña bastante interesante. Se llamaba “Cielo oscuro” y se pretendía establecer una ley de protección del cielo en Cantabria. Trata de evitar que las farolas apunten innecesariamente hacia arriba.

Conclusión: hemos sacado datos importantes relacionados con las cuestiones que necesitábamos averiguar. Por otro lado, durante la entrevista, el clima de confianza y el hecho de dirigir de forma no del todo cerrada la entrevista hacia un tema concreto ha dado lugar a revelaciones sobre algunos factores como la competencia, ideas para acciones estratégicas y posibles grupos de interés que podríamos usar tras contrastar su viabilidad en el desarrollo del presente trabajo.

3. EL HOTEL SUPERNOVA: SU MISIÓN Y VISIÓN

Para introducir de forma más clara la idea de negocio que va a ser analizada a continuación, vamos a definir la razón del ser del mismo y su contribución al turismo y a Cantabria. Un Hotel centrado en el tipo de turismo tan específico y particular como es el Astroturismo es una idea innovadora y refrescante para atraer el interés de los micronicos nuevos y explotar al máximo el potencial de una región como es Cantabria.

En el Plan turístico de Cantabria presentado por Cantur (2018) uno de los objetivos claves establecidos para este año 2018/2019 es “sobresalir en la oferta de “España Verde” y transmitir un posicionamiento claro al mercado internacional”. La idea del desarrollo de un negocio como Hotel Supernova también se va a centrar en esta meta

a alcanzar guiada por la tendencia actual de alejarse de los destinos del turismo exacerbado y por los gustos de los consumidores que buscan naturaleza, paz y tranquilidad.

Existen dos pilares fundamentales para definir la estrategia de un negocio que son la misión y la visión de la empresa.

- Una misión según la definición de Philip Kotler y Gary Armstrong (2004) comprende *“un importante elemento de la planificación estratégica”*, ya que es el origen de todo el proceso de constitución del Plan de Marketing de la empresa. Engloba la definición del producto y del mercado que van a satisfacer una necesidad del consumidor por medio de una tecnología o activo estratégico. Dicho de forma resumida es la *“razón de ser”* de la empresa. En el caso de nuestro Hotel Supernova la **misión** va a ser la siguiente:

Poner a disposición del cliente un servicio de alojamiento, restauración y ocio de alta calidad de forma que pueda alejarse de la vida urbana y caótica. Proporcionar a los aficionados a la astronomía todos los medios y recursos formativos para disfrutar de un cielo estrellado y limpio aprovechando los recursos naturales de la zona.

- En cuanto a la visión, se define como *“el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”*. (Fleitman J., 2000).

Dicho con propias palabras es lo que queremos llegar a ser para nuestros clientes a largo plazo. En nuestro caso, nuestra **visión** sería:

Convertirse en un Hotel líder del sector turístico de Astroturismo a nivel nacional e internacional. Siendo un referente en el sector, favorecer a la economía de la región de Cantabria, así como a la atracción de su oferta turística dotándola de gran valor añadido y estimulando su crecimiento sostenible.

4. ANÁLISIS EXTERNO

Para empezar con el proyecto, nada más importante que realizar un análisis externo de la situación. Para proponer la idea de un negocio enfocado en un tipo de turismo concreto es necesario saber todos los pros y los contras que se no pueden cruzar por el camino.

¿Qué es Astroturismo? Principalmente es un fusión entre la ciencia de astronomía el ocio. Los autores de múltiples obras sobre el turismo basado en astronomía Eduardo Fayos-Solà, Cipriano Marín y Mohammad Reza Rashidi (2016) definen Astroturismo

como un concepto que ha pasado de ser *“actividad de ocio que pagan los turistas para viajar al espacio”* a ser *“un tipo de turismo en el que se usan los recursos naturales como los cielos no contaminados para actividades astronómicas, culturales o medioambientales”*.

Se podría decir que este tipo de turismo nace con la astronomía amateur. Las personas interesadas en la contemplación del cielo han empezado a viajar en búsqueda de cielos despejados para ser testigos de constelaciones, o uno u otro fenómeno estelar. Actualmente se puede encontrar observatorios y museos o, incluso, campamentos al aire libre que se organizan con el fin de proporcionar este servicio. Sin embargo, poco a poco se está produciendo la evolución a otro formato de alojamientos para este tipo de huéspedes. Se intenta innovar en este ámbito incorporando servicios adicionales a la actividad principal. Por ello se delimitará el mercado de referencia para mostrar concretamente a qué tipo de cliente nos dirigimos y qué tipo de necesidades cubrimos.

A continuación, vamos a realizar un análisis de macro y micro entorno para conocer los aspectos económicos, político-legales, socio-culturales, tecnológicos y medioambientales. Por otro lado, también estudiaremos el microentorno interno y externo de un hotel centrado en el turista con aficiones astronómicas.

Todo ello permitirá sacar un esquema visual del análisis DAFO detallando las amenazas y oportunidades, así como también las fortalezas y debilidades a los que hará que hacer frente.

4.1 DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Un mercado de referencia es el área de referencia que delimita la actuación de nuestro negocio. Este mercado agrupa las necesidades genéricas insatisfechas de la demanda. Concretamente se define como la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen las necesidades concretas que se les presentan al conjunto de compradores potenciales.

Visualmente esta delimitación se representa mediante el gráfico de Abell. Este gráfico fue propuesto por Derek F. Abell en su libro *“Defining the Bussines: The Starting Point of Strategic Planning”* en el año 1980 y desde entonces se usa como una base para constituir una *“declaración de misión”* de un negocio. Dicho gráfico está compuesto por tres ejes denominados: funciones, clientes y tecnologías. Estos ejes se encuentran en un espacio tridimensional y responden a las preguntas sobre qué necesidad específica se satisface, a quién y cómo quedándose el gráfico así:

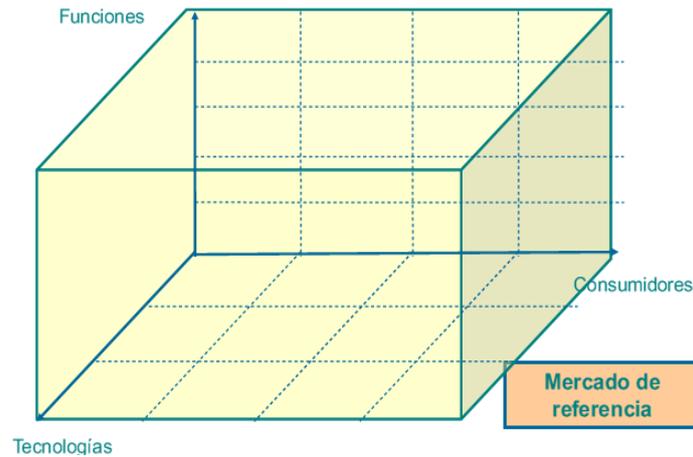


Ilustración 1. Mercado de referencia. Abell (1980)

Funciones: todas aquellas necesidades que pueden satisfacerse por nuestro establecimiento hotelero. Entre ellos se encuentra principalmente el alojamiento que constituirá el producto básico del hotel. Otra de las funciones es la restauración y debido al ámbito de la actuación del servicio, la posesión de un observatorio será imprescindible y formará parte de las necesidades de los turistas. Por último, incluiremos la parte de ocio formativo.

Consumidores: entre los clientes de este tipo de turismo se diferenciará entre los astrónomos (amateur y senior) y turista general. El primer tipo de consumidor buscará la calidad del cielo, la profesionalidad del personal y la dotación de la tecnología necesaria para visualizar fenómenos celestes. En cuanto a segundo, comprende a todo tipo de familias, parejas y solteros que buscan alejarse de un entorno urbano en búsqueda de tranquilidad y belleza de la naturaleza.

Tecnologías: son todo tipo de formas que pueden satisfacer dichas necesidades. Entre ellas encontraremos hoteles, casas rurales y los campings.

Una vez definidos los componentes de los ejes, el esquema de Abell quedaría de la siguiente manera:

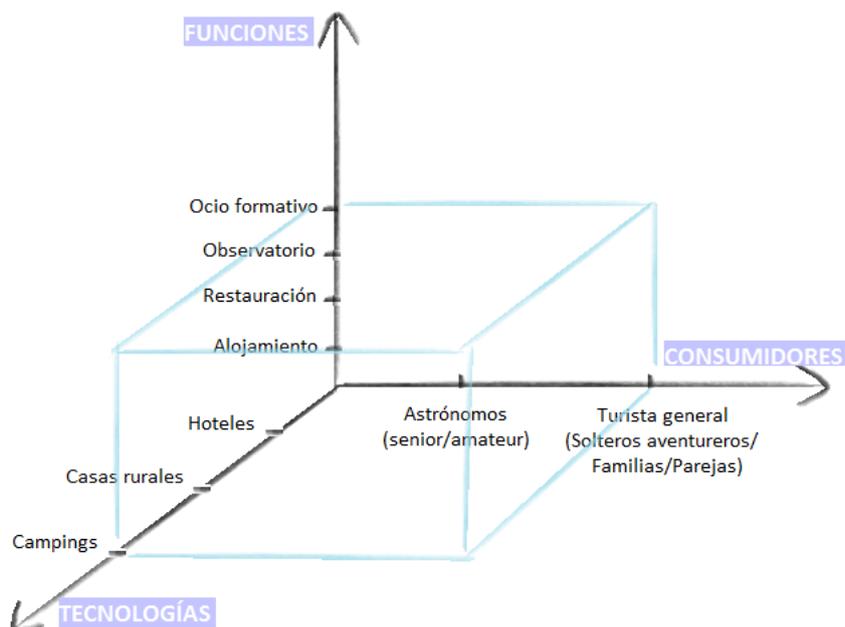


Ilustración 2. Mercado de referencia. Elaboración propia a partir de modelo de Abell.

Asimismo, podemos ver que nuestra oferta turística que en este caso es un hotel especializado en turismo astronómico va a actuar en un mercado donde tendrá por competencia principal casas rurales que también pueden ofrecer oferta para las necesidades de ocio, alojamiento, restauración y observatorio. A su vez, los campings aunque sea una opción que se encontraría en un escalón inferior a las otras dos opciones, también podría ser producto sustitutivo satisfaciendo las mismas necesidades de los consumidores de forma más básica.

Sin embargo, la definición exacta del ámbito de actuación del hotel está en el mercado relevante. Este *“mercado relevante comprende todos aquellos bienes o servicios considerados sustitutos desde el punto de vista de la demanda y bajo determinadas circunstancias, el mercado podría ampliarse atendiendo a consideraciones de sustituibilidad desde el punto de vista de la oferta.”* (Jiménez Latorre F., Cañizares Pacheco E., 2005).

Por tanto, refiriéndose a la parcela limitada de mercado de referencia en la que trabajaría la empresa (mercado relevante) comprende el formato de hotel con un conjunto de servicios integrados de alojamiento, servicio de gastronomía, posesión de telescopio propio y clases formativas dirigidas tanto a los astrónomos con experiencia y los principiantes, como a los turistas en general.

Todo ello se detalla de forma gráfica en la Ilustración 3 adjunta.

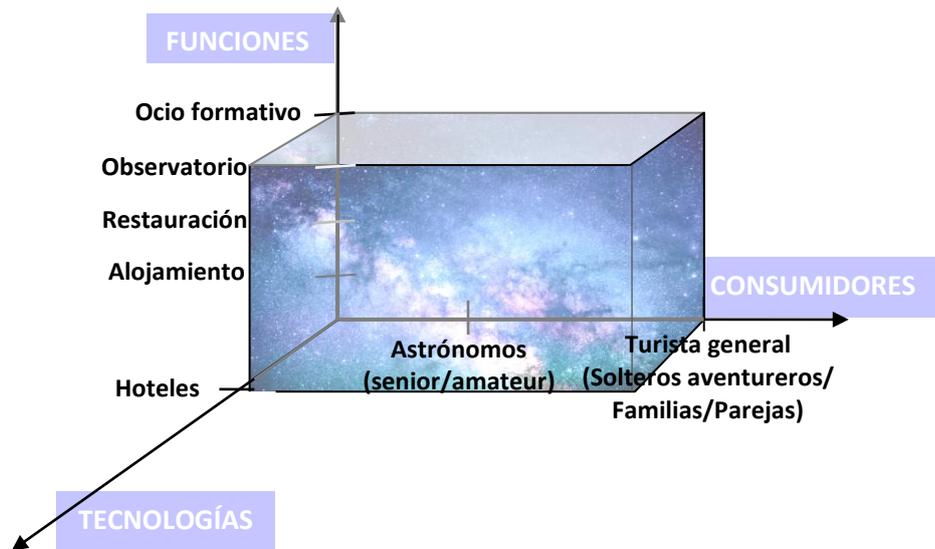


Ilustración 3. Mercado relevante del Hotel Supernova. Elaboración propia a partir de modelo de Abell.

En este caso, se detallarán más adelante todas las ventajas competitivas posibles y los productos-mercado concretos con su respectiva segmentación tras concluir con el análisis DAFO que nos proporcionará datos relevantes en las que podríamos basar nuestras decisiones.

5. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El Macroentorno es un entorno que rodea a la empresa compuesto por un conjunto de factores externos que se encuentran fuera de control de la misma. Los factores principales que son político-legales, económicos, sociales y tecnológicos constituyen una fuerza externa que puede afectar de forma indirecta a la actividad de una organización. Su análisis es imprescindible, ya que sus sucesos pueden formar parte de las posibles amenazas u oportunidades para la empresa.

El método más usado para estudiar estos factores es el denominado análisis PEST. Según Wikipedia *“el análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el DAFO o FODA, que presenta la empresa en el marco de la planificación estratégica.”*¹

A continuación desarrollaremos el análisis contrastando los datos de cada uno de dichos factores.

Factores Político-Legales

La situación política de España en particular e internacional en general va a influir en la cantidad y calidad del flujo turístico que se experimenta año tras año. Un régimen

¹ Arias, Luis Eduardo Ayala Ruiz/Ramiro. «Gerencia de Mercadeo - El Análisis EST». *3w3search.com*. Consultado el 15 de julio de 2018.

político como, por ejemplo, una democracia consolidada dota a un destino de más seguridad a la hora de optar por una opción de viaje.

Las estadísticas del turismo de este año 2018 en España prometían ser buenas pero no batir los récords. Y es que actualmente España está experimentando una situación de inestabilidad política. La recuperación de los destinos tales como Túnez o Turquía y a tensa situación política en la parte catalana del país provoca una alteración en los datos del sector. En el Informe Anual de Banco de España (2017) presentaba que “A partir del tramo final de 2017” ya se hacía constancia de “un cierto debilitamiento de las exportaciones turísticas”, vinculado a los atentados en Barcelona y Cambrils, la “incertidumbre” en Cataluña por el proceso soberanista y “la incipiente recuperación de destinos competidores del arco mediterráneo (Turquía, Egipto, Grecia y Túnez)” (El País, 2018).

La situación de conflicto interno que radica actualmente en el país afecta a la fiabilidad de los turistas y crea una mayor desconfianza a la hora de elegir el destino.

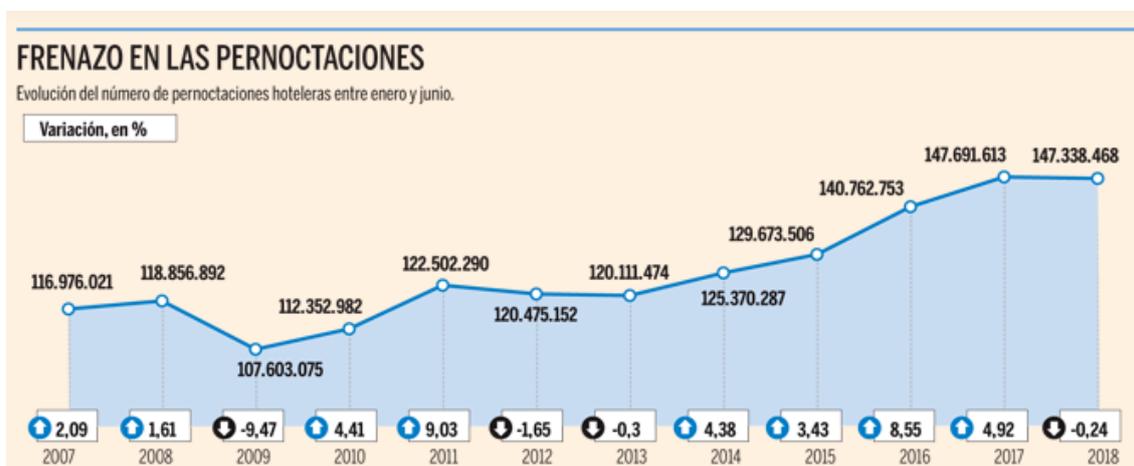


Ilustración 4. Evolución anual del número de pernoctaciones. Fuente: Expansión (julio 2018).

En el gráfico adjunto arriba de Expansión, podemos observar que en el año 2018 aunque el crecimiento turístico se mantiene bastante alto, no se pudo llegar a los mismos números ni superar los récords del año 2017.

La respuesta más probable a esta caída de un 0,24% es la secuela de la inestabilidad política de la que tratamos en este apartado.

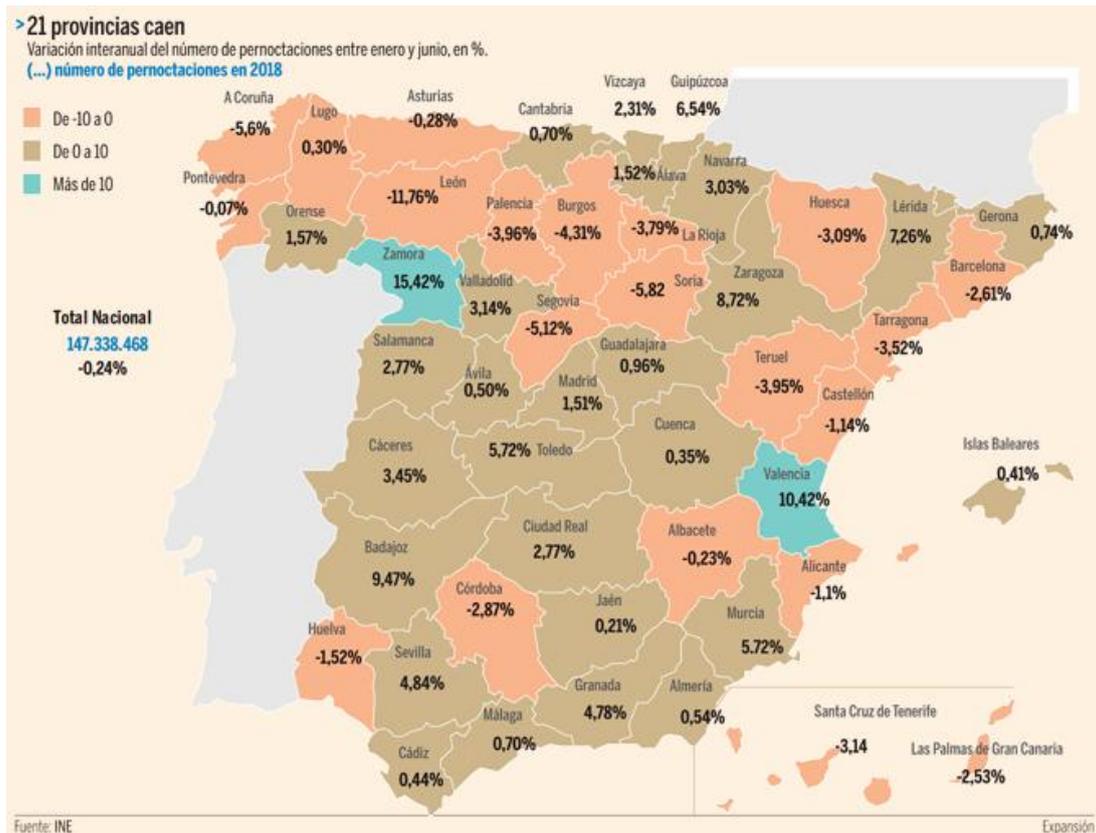


Ilustración 5. Evolución anual del número de pernoctaciones por regiones. Fuente: Expansión (julio 2018).

Según el mapa adjunto las regiones más afectadas son León, Soria y A Coruña junto con las regiones de mayor peso en el sector turístico que son Santa Cruz de Tenerife (-3,14%), Las Palmas de Gran Canaria (-2,35%) y Barcelona que experimentó una caída del 2,61%. Esta última provincia catalana protagonizó la mayor caída de ocupación hotelera en el mes de junio (Expansión, 2017).

En contraste con estos datos, podemos ver que las ciudades del sur de España en general han experimentado un pequeño aumento.

Tratándose de turismo estelar, no se podría decir de antemano si se trata de una amenaza u oportunidad, ya que entre las regiones que suele frecuentar este tipo de turista están tanto los que experimentaron un descenso como es el caso de Tenerife, como las que obtuvieron un aumento considerable como por ejemplo Zaragoza, que a menos de una hora en Berrueco dispone de un Hotel equipado para el Astroturismo.

Desde el punto de vista legal es importante comentar que España forma parte de la Unión Europea desde 1 de enero de 1986. Ello dio lugar a un principio fundamental (el artículo 45 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea) que establece la Libre Circulación de las personas ciudadanas de la UE. Ello facilita mucho la posibilidad de viajar y favorece al desarrollo del sector turístico.

La facilidad en las infraestructuras que se pone por parte de las autoridades de la región para viajar es otro de los factores claves que puede afectar favorablemente o desfavorablemente al flujo turístico. Según los datos de AENA proporcionados en abril

de 2018 en marzo del mismo año han pasado por el Aeropuerto de Seve-Ballesteros Santander 77.644 pasajeros, lo cual representa un crecimiento de un 23,3% más que el año anterior. Un crecimiento importante teniendo en cuenta el aumento del 26,3% de viajeros nacionales y 20,2% de viajeros internacionales. Estos datos nos dan una pista en cuanto al área de crecimiento de la oferta turística y el perfil del turista en el que podríamos centrarnos.

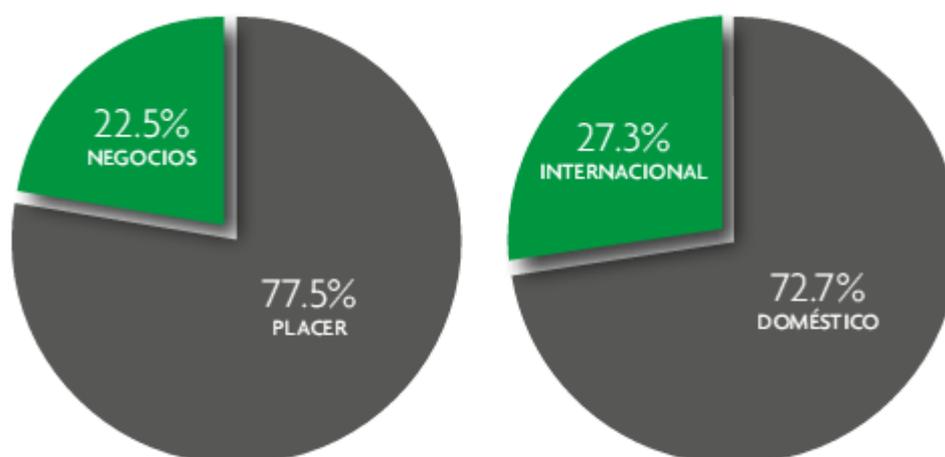
Factores Económicos

Todos los factores que componen el macroentorno van estrechamente ligados y se influyen entre sí mismos. Según los datos de BBVA Research (noviembre, 2017) publicados en Europa Press, el estancamiento del crecimiento del sector turístico, los ataques terroristas de Barcelona y Cambrils y la incertidumbre política en Cataluña provocarán un descenso de 3 décimas en el PIB español comparado con el año 2017.

El caso de Barcelona influyó en gran medida a la ocupación hotelera, la cual se vio reflejada y reducida a un 77% en total aproximadamente. Ello provocó una ligera inflación en los precios de las habitaciones de hoteles.

Aproximándonos más a la zona que nos interesa, podemos decir que según el mismo informe², el PIB de la comunidad autónoma de Cantabria va a experimentar un crecimiento del 2,4%, lo cual está ligeramente inferior a la media nacional.

El impacto económico del sector de turismo es considerable. Para analizar el impacto actual de este sector nos vamos a apoyar en los datos del Informe *Económico Anual 2018* proporcionado por World Travel and Tourism Council (WTTC). Según este informe el sector de viajes y turismo es responsable del 10,4% del PIB Global mundial.



Fuente: Oxford Economics

Ilustración 6. Viajes negocios vs placer/ internacional vs nacional. Fuente: Informe de WTTC (2018).

² Informe BBVA vía Europa Press (2017).

Por otro lado, según los datos del 2017, más de la mitad del volumen de viajes fueron realizados por el motivo de placer y la mayoría a nivel nacional. Estos viajes domésticos comprenden casi un 73% de la contribución al PIB. Este dato va muy a favor del Astroturismo, debido a que principalmente se trata de un tipo de viaje por entretenimiento y, en segundo lugar, a pesar de tener la competencia a nivel internacional sobre la cual se hablará más adelante, este tipo de turista español viaja principalmente dentro del país en búsqueda de contemplación de cielos no afectados por la contaminación lumínica.

El Informe ha demostrado tras el análisis que hay una fuerte correlación entre el nivel de ingresos de hogares y la demanda de un tipo de turismo u otro. Asimismo un hogar con ingresos alrededor de 35.000 dólares busca destinos de viajes a nivel principalmente nacional, mientras que la demanda turística cambia si sus ingresos ascienden a 50.000 dólares que hace que se baraje la posibilidad de irse al extranjero.

Contrastando los datos podemos ver que lo hogares que van a disponer de más ingresos en un futuro de plazo de 10 años son los siguientes:

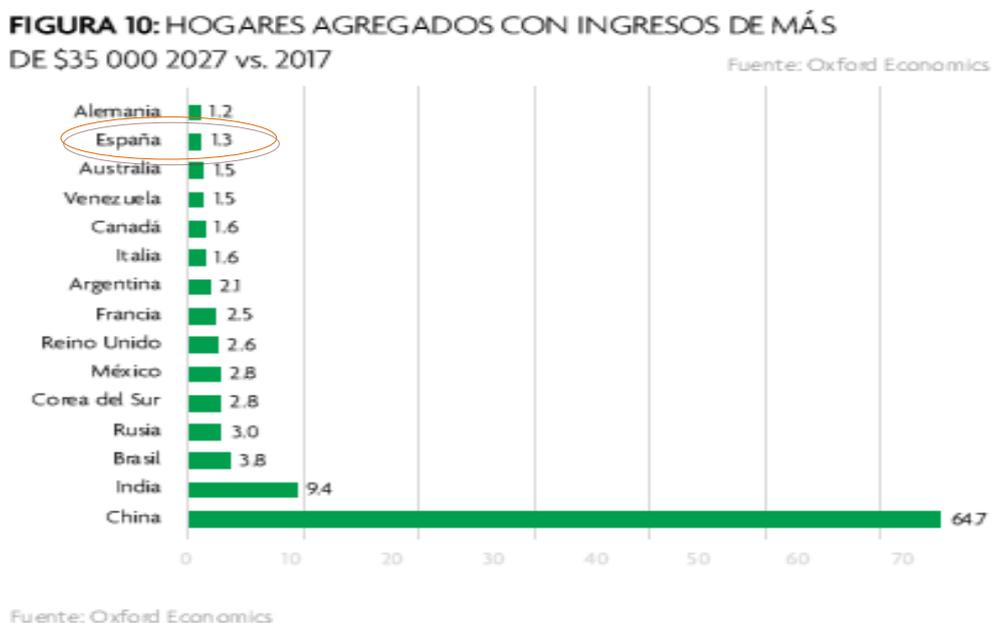


Ilustración 7. Hogar con ingresos elevados entre años 2017-2027. Fuente: Informe de WTTC (2018).

Y los países con un crecimiento del sector de viajes y su mayor contribución al PIB³ son:

³ El PIB generado directamente por el sector de viajes y turismo más sus impactos indirectos e inducidos. (Global Economic Impact and Issues, 2018)

CRECIMIENTO TOTAL DEL PIB	
	2017 US\$ mil millones constante
China	1293.7
Estados Unidos	404.8
India	240.6
México	75.6
Tailandia	73.1
Alemania	59.8
Reino Unido	58.7
Indonesia	53.7
Filipinas	53.4
España	52.7

Ilustración 8. Los países con crecimiento total del PIB entre años 2017-2027. Fuente: Informe de WTTC (2018).

Por último, se ha de comentar que aunque la crisis del año 2008 aun presenta sus secuelas, en la Ilustración 8 podemos ver que España es el décimo país cuya contribución del sector turístico al PIB se prevé que aumente. Este dato nos deja un pronóstico optimista sobre el futuro del turismo en España.

Factores Sociales

España es un país con 46.659.302 personas que componen su población con una densidad de 92 habitantes por km². Según el Índice de Desarrollo Humano (IDH) España es un país cuya calidad de vida de los habitantes se considera como buena. Esto es importante, ya que el hecho de que haya una buena calidad de vida repercute en el desarrollo de un país y en las cuestiones tales como la tolerancia, educación y hospitalidad.

Todos sabemos que se están produciendo cambios en los estilos de vida de sociedad actual. La pirámide poblacional se está invirtiendo en el caso de España y cada vez la población se vuelve más envejecida. Si esto lo sumamos a que a día de hoy la tasa de paro de mayores de 25 años es considerablemente menor que la de los hombres y las mujeres menores de 25 años (13,8% frente a 33,4 %) nos deja una pista sobre un perfil estimado de un posible viajante.

La incorporación de la mujer al mercado laboral también está dejando su huella en el sentido en que cada vez se opta por un menor número de hijos en las familias por la ocupación de ambos progenitores. Ello favorece a un nuevo orden familiar y un cambio a la hora de tomar las decisiones conjuntas sobre el ocio, tales como la elección del destino en el caso de viajes, el porcentaje de la renta dedicada a ello, el tiempo de estancia, etc.

También están cambiando las preferencias hacia destinos más rurales y menos urbanísticos tanto a nivel nacional como a nivel internacional. En el caso concreto de

Cantabria, según los últimos datos proporcionados por ICANE (2016)⁴ la estancia media de los residentes en España en general de media es 4,1 días. En particular, el turista nacional que se queda más tiempo en Cantabria es el residente de Madrid (6 días), Aragón (5,5 días) y Cataluña (5,4 días).

La mayoría de estos turistas vienen por motivo de ocio y en búsqueda de entornos más tranquilos y naturales. Lo mismo pasa también con el turista extranjero cuyo interés principal es conocer la cultura española y, cada vez más, buscar nuevas experiencias, entre ellas la gastronomía local.

Por último, es importante tener en cuenta la tendencia de aparición de nuevos grupos sociales. Actualmente, hay varios grupos demandantes de servicios turísticos a cuyas necesidades el sector debería ajustar la oferta, como los hogares monoparentales, hogares individuales, parejas sin hijos o los millenials.

Factores Tecnológicos

Uno de los factores que se encuentra en constante evolución a día de hoy es el tecnológico. La geolocalización, la realidad virtual, el acceso a internet, y más tendencias hace que el mundo se vuelva cada vez más globalizado.

La venta online se ha vuelto protagonista de negocio moderno. Uno de los sectores más envueltos en la e-commerce es el sector turístico. Gracias a ello, los turistas acceden libremente a todo tipo de información, como por ejemplo, relacionada con el destino, alojamiento, reservas de los billetes e, incluso, opiniones y recomendaciones de otros turistas.

En España, 6 de cada 10 consumidores compra o reserva su viaje a través de internet. La demostración de ello es el siguiente gráfico proporcionado por Interactive Advertising Bureau (IAB):

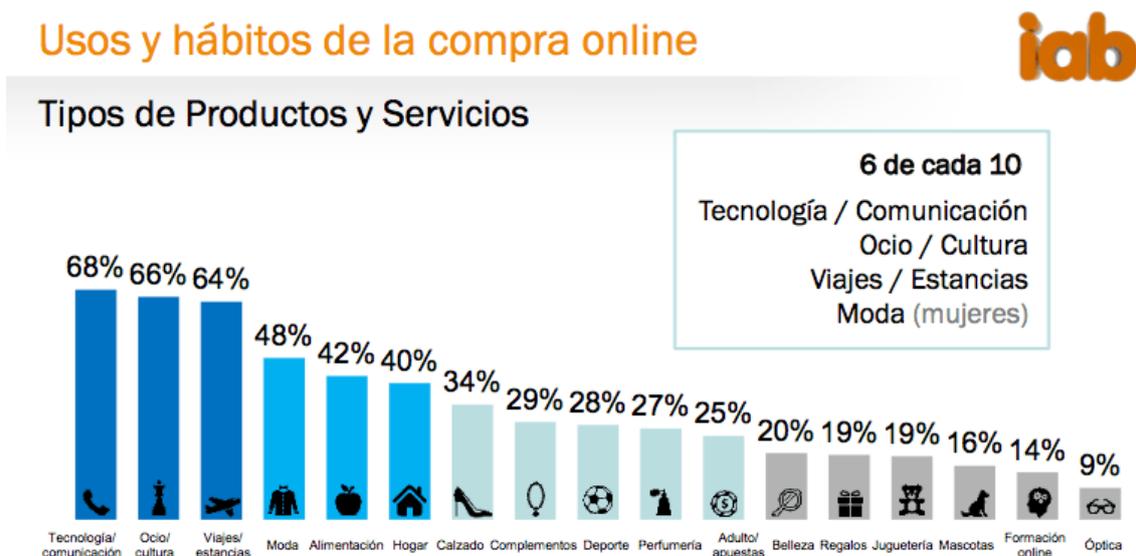


Ilustración 9. Usos y hábitos de compra online en España. Fuente: IAB (2015).

⁴ Instituto Cántabro de Estadística (ICANE).

En la Ilustración 9 podemos comprobar que un 64% de las compras de viajes y estancias se realizan por internet, lo cual ocupa una tercera posición tras la tecnología y ocio.

Otro de los fenómenos tecnológicos surgidos últimamente es el concepto de Smart Cities. María Rueda Cruz en su artículo para BBVA (2017) define una Smart City como *“un sistema complejo e interconectado que aplica las nuevas tecnologías para gestionar desde el correcto funcionamiento de los sistemas de transporte público y privado, hasta el uso eficiente de los recursos energéticos o hídricos, pasando por los planos de protección civil, o aspectos socio-económicos, como la vitalidad de los espacios públicos y del tejido comercial, o la comunicación de incidencias a habitantes y visitantes.”*

Cantabria ya dispone de una “ciudad inteligente” que es Santander. Este hecho no sólo mejora las condiciones de vida de los propios ciudadanos, sino también favorece a atraer más visitas turísticas al destino. Permite tener más la penetración de innovaciones, dotar los sitios de mayor accesibilidad, sostenibilidad y el turismo de experiencias. El objetivo de este trabajo en el sentido tecnológico es completar al máximo posible la oferta turística disponiendo de las últimas tecnologías en el ámbito de Astroturismo para poder convertir la región en un referente mundial y atraer el interés del público objetivo.

Factores Medioambientales

El entorno medioambiental es *“aquel que tiene que ver con el entorno natural de la empresa o medio ambiente. El medio ambiente ha ido adquiriendo una importancia creciente en los últimos años, por los movimientos ecologistas y por la representación parlamentaria obtenida por los partidos “verdes” en distintos países”*. (Sáez, F; García, O; Palao, J y Rojo, P., 2006)

Hotel Supernova es un proyecto cuyo recurso principal es la naturaleza y es por ello que todo el diseño de las estructuras y actividades que lleva a cabo pretenden ser lo más respetuosas posibles con el medioambiente. Esto hace que cobre una gran importancia la “estrategia ambiental” de la empresa, que se define como *“un plan cuya finalidad es mitigar los efectos sobre el medioambiente de las operaciones de la empresa y sus productos”* (Bansal, 1997).

“El Ecoturismo es una modalidad turística ambientalmente responsable, consistente en viajar a o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, ..., a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto negativo ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales.” (Héctor Ceballos Lascuráin, “Ecotourism. The Potential and the Pitfalls”, 1993).

Existen diversas formas de practicar Ecoturismo: talleres de educación ambiental, observación de ecosistemas, observación de fauna y/o flora, observación de fenómenos especiales de la Naturaleza, observación de fósiles, observación sideral,

observación geológica, safari fotográfico, senderismo, participación en actividades de rescate de fauna y/o flora, etc.

El turismo astronómico consiste en la apreciación y disfrute del cosmos o universo a cielo abierto. Las actividades más comunes en esta práctica son las que implican la observación de constelaciones de estrellas, planetas, estrellas fugaces, satélites como la luna, etc., con la ayuda de equipo especializado, ya sean binoculares potentes o telescopios.

El turismo astronómico, como tipología de turismo ecológico que es, tiene como uno de sus principales objetivos la protección y conservación de un cielo limpio y libre de contaminación lumínica, no sólo por meros intereses estéticos del paisaje nocturno estelar, o del estudio de los profesionales astronómicos, sino también para respetar el ciclo de vida de los animales y la fauna y flora presentes de la zona.

El turismo ecológico es una propuesta que favorece el desarrollo de la Economía y los números de los últimos años lo corroboran. *“Los datos revelan que el turismo rural ha crecido en España en el período comprendido entre 2009 y 2016 un 32%, que el número de viajeros ha pasado de 2,7 millones (2009) a 3,6 millones (2016) y que casi 700.000 eran extranjeros, sobre todo de Alemania, Francia, Holanda y Reino Unido”.* (Expansión, 2017).

Por otro lado, según la misma fuente, este tipo de turismo ha experimentado un crecimiento notorio en España representando actualmente un 15% del turismo total, frente al 5% de 2010 según OMT⁵.

Otros estudios incluso sugieren un incremento mayor formando una cuota de mercado de este segmento del 7% de 2010 al 25% en 2016 a partir de datos de CREST 2010 Y 2016 (Leal Londoño, 2017).

Crecimiento de la cuota de mercado del Ecoturismo

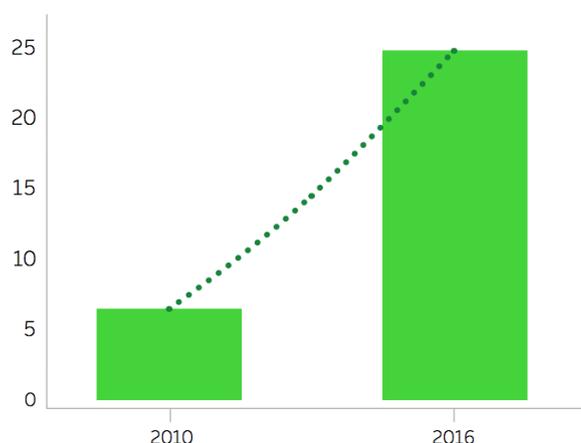


Ilustración 10. Crecimiento cuota de mercado Ecoturismo. Elaborado por The Ostea (School of Tourism & Hospitality)

⁵ Organización Mundial del Turismo

6. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Un microentorno se define como *“los elementos que se encuentran más próximos a la relación de intercambio de una empresa. Está formado por aquellas variables sobre las que la empresa puede influir o actuar de algún modo. Se caracteriza porque su influencia en la empresa es más inmediata y en que existen porque se producen las relaciones de intercambio”*. (F. Saez Vacas, O. Garcia, J Palao y P. Rojo, 2003).

A diferencia del macroentorno, las fuerzas del microentorno sí influyen directamente en la actividad de la empresa. A continuación se determinarán cada uno de estos factores con la finalidad de obtener las posibles amenazas y oportunidades que formarán parte del análisis DAFO final.

El estudio se realizará en base a las cinco fuerzas competitivas de Porter que explican la rivalidad competitiva del sector en el que participa una empresa.

6.1 ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA COMPETENCIA

Un mercado puede ser atractivo por sí mismo y no serlo para una empresa determinada. En este epígrafe procederemos a analizar el sector y a los competidores actuales ya existentes y a los potenciales que pueden surgir con el paso del tiempo.

En España "en el último año el incremento del turismo de las estrellas ha aumentado en alrededor de un 300 por ciento, aunque no existen datos exhaustivos al respecto, consolidando su crecimiento", ha declarado la investigadora del Instituto Astrofísico de Canarias (IAC) Antonia Varela en la "I Jornada de Ciencia y Ecoturismo" en julio de 2018. Y es que las tendencias hacia un turismo rural, la preocupación por el medioambiente y el querer disfrutar de las experiencias nuevas hacen que este sector esté en auge. En algunos periódicos se ha llegado a hablar de que España es "un país de estrellas" convirtiéndolo así en un referente a nivel mundial.

Con el fin de poder ofrecer un servicio de calidad con un cielo nocturno luminoso se ha creado la Fundación certificadora llamada Starlight. Se trata de una institución avalada por la UNESCO, la Organización Mundial del Turismo y la Unión Astronómica Internacional (IAU) que otorga certificaciones a los mejores sitios para contemplar las estrellas en función de noches despejadas al año y la ausencia de la contaminación lumínica.

Según esta Fundación se recibieron el año pasado en la localidad de Montsec (certificada como la Reserva Starlight y el Destino Turístico Starlight) alrededor de 33.000 visitantes, lo cual proporcionó un beneficio económico de 2,5 millones de euros, junto con Tenerife e Isla de la Palma a donde llegaron 200.000 y 9.000 turistas respectivamente. Estos números nos hablan de la importancia que está cobrando este tipo de turismo y su fuerza de influencia en los negocios hoteleros.

Para constituir nuestra empresa y cumplir con la misión y la visión establecida es imprescindible tener en cuenta la competencia existente en el mercado. Porter divide

las fuerzas competitivas en actuales y potenciales. Nosotros a su vez en presente trabajo también hablaremos de los competidores a nivel nacional e internacional.

Una empresa o destino puede considerarse competidor si satisface la misma necesidad con una oferta que cuenta con atributos específicos similares u ofrece el mismo beneficio básico. En España la lista de los competidores directos la constituyen los 45 alojamientos Starlight⁶ situados por todo el territorio español. Todos ellos ofrecen el servicio de alojamiento con actividades referentes a la observación celeste, o cumplen con la condición de medidas puestas en marcha para la conservación de un cielo limpio proporcionando información educativa al respecto a sus huéspedes.

A continuación presentamos un mapa ilustrativo de los puntos de alojamiento importantes desde el punto de vista de Astroturismo.

Mapa de casas rurales, hoteles y observatorios

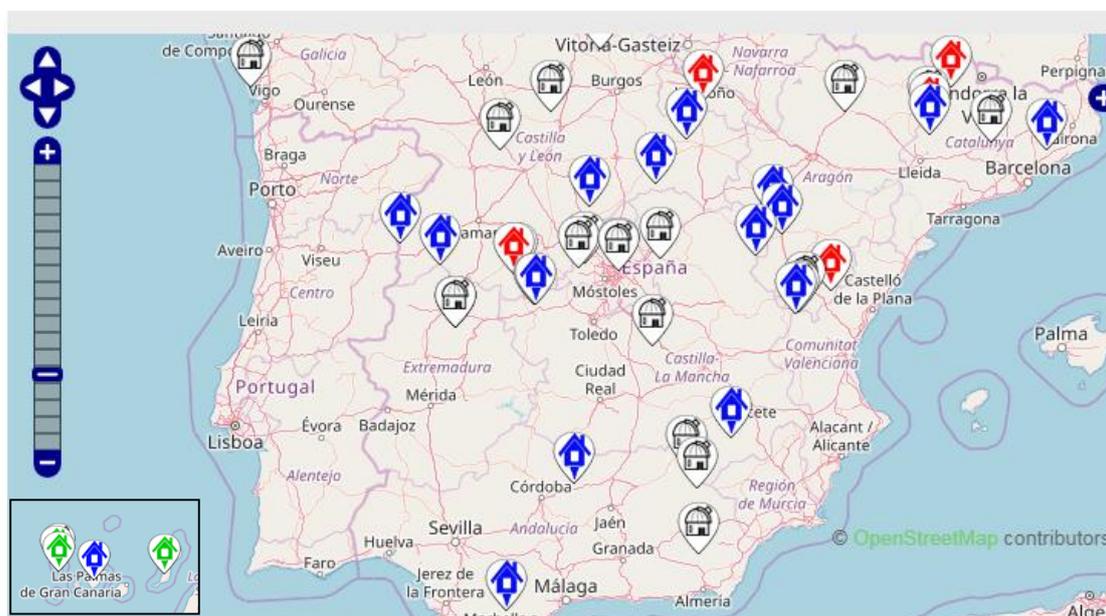


Ilustración 11. Mapa de hoteles y observatorios de AstroTurismo. Fuente: Turismoestelar.com

Podemos observar en la ilustración adjunta la concentración de hoteles rurales dedicados al tipo de turismo astronómico, así como también algunas casas rurales bien equipadas para ello (como es el caso de El Molino del Corregidor en la Rioja) y los observatorios astronómicos existentes en el territorio español.

Todos los hoteles presentes en el mapa formarían parte de la competencia directa⁷. Como uno de los objetivos es convertir la región de Cantabria en un referente de este tipo de turismo, también hay que tener en cuenta los competidores a nivel de destino. Actualmente a nivel nacional existen 16 destinos turísticos certificados como destino Starlight.

A nivel internacional, apuestan por el turismo estelar los países como Chile, Portugal y Estados Unidos con Canadá.

⁶ Fuente: <https://www.fundacionstarlight.org/es/apartados/listado--alojamientos-starlight/299.html>

⁷ Competencia directa es aquella que actúa dentro del mismo sector y atiende a los mismos grupos de clientes. (Fuente: Marketingdirecto.com)

PLAN DE MARKETING DE UNA EMPRESA TURÍSTICA: HOTEL SUPERNOVA

Dicho esto, la tabla de los competidores directos quedaría de la siguiente forma:

COMPETENCIA NACIONAL	COMPETENCIA INTERNACIONAL		
ESPAÑA	PORTUGAL	CHILE	EU y Canadá
Hotel Mil Estrellas	Hotel L'And Vineyards	Complejo Elqui Domos	Hotel "Fairmont"
El Carzal (Zamora)			
La Posada del Candil (Almería)			
L'Observatoriu (Asturias)			
Posada Real La Vieja Chimenea SPA, Herreros			
Parador de las Cañadas del Teide, Tenerife			
Hotel Molino bajo, Monreal del Campo			
Hotel Salitre, Algatocín			
Hotel El Milano Real, Hoyos del Espino			
Hotel Secaiza, Berrueco			
Hotel Hospedería Monestir de les Avellanes, La Noguera			
Hostal Rural Miralmondo, Ayna			
Hotel Rural El Portón de la Sierra, Orea			
Hotel Spa Rural Ars Vivendi, Segurilla			
Hotel Port D'Àger, Àger			

Ilustración 12. Tabla de los competidores directos del HotelSupernova. Elaboración propia.

Para ver con qué destinos va a tener que competir Cantabria en la oferta turística de cielo Starlight se ha procedido a realizar otra tabla con destinos ya presentes en el mercado y que cuentan con esta certificación. Ello ayudará a analizar a fondo todo tipo de competencia directa para tenerla presente ante la elaboración de una estrategia de marketing y ofertas comerciales.

COMPETENCIA NACIONAL	COMPETENCIA INTERNACIONAL		
ESPAÑA	PORTUGAL	CHILE	EU y Canadá
MURIEL VIEJO (Castilla- León)	ALQUEVA (Portugal)	PAMPA JOYA (Antofagasta- Chile)	ACADIAN SKIES& MI'KMAQ LANDS (Nueva
GRAN CANARIA (Canarias)		MANO DEL DESIERTO (Antofagasta- Chile)	
SERRANÍA DE CUENCA (Castilla La Mancha)		ALTO LOA (Antofagasta- Chile)	
VALLE DEL RONCAL (Navarra)			
TERRITORIO GÚDAR-JAVALAMBRE (Aragón)			
MONFRAGÚE (Extremadura)			
PARQUE NACIONAL DAS ILLAS ATLÁNTICAS DE GALICIA.			
TREVINCA (Galicia)			
SIERRA SUR DE JAÉN			
SIERRA MORENA ANDALUZA			
EL TEIDE (Tenerife)			
GREDOS NORTE			
EL MONTSEC			
GRANADILLA DE ABONA (Tenerife)			
RESERVA DE LA BIOSFERA VALLES DE LEZA, JUBERA, CIDACOS Y ALHAMA (La Rioja)			
LA PALMA			

Ilustración 13. Tabla de los competidores directos de Cantabria a nivel de destino. Elaboración propia a partir de los datos de Fundación Starlight.

Para estar al tanto de las posibles amenazas y oportunidades, hay que estudiar también a la competencia indirecta.

Competencia indirecta o de segundo grado: serían aquellas empresas que opera en el mismo mercado, con los mismos canales de distribución, que tocan el mismo perfil de potenciales clientes y cubren las mismas necesidades pero cuyo producto/servicio o solución difiere en alguno de sus atributos principales.⁸

En el caso de nuestro hotel estos competidores van a ser todas aquellas empresas que ofrecen alojamiento como servicio base y las demás funciones definidas en el modelo tridimensional de Abell (ver Ilustración 3) que operan en el mismo mercado de referencia y están dirigidas al mismo segmento de turista. Estas son otros formatos, o dicho según el modelo de Abell “tecnologías” distintas del hotel, como las casas rurales o los campings.

Por último, los competidores de tercer grado son los productos sustitutos. Estos son aquello que satisfacen la necesidad principal, pero defieren en sus atributos principales. Aunque sea un poco difícil en este caso definir un producto sustitutivo de nuestro hotel, es importante hacerlo debido a que corresponde a una de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Según él *“los productos sustitutos o servicios sustitutos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un techo a los precios de venta que éste puede fijar.”* (M. Porter, 1978).

⁸ Fuente: Laculturadelmarketing.com

PLAN DE MARKETING DE UNA EMPRESA TURÍSTICA: HOTEL SUPERNOVA

Si tomamos como necesidad principal la observación del cielo despejado, consideraríamos como productos sustitutivos todos los Observatorios Astronómicos, Reservas, Parques y Campamentos estelares que existen en destinos anteriormente mencionados. La explicación de ello es que aunque solo satisfacen esta única necesidad de observación y formación, disponen de una situación privilegiada en cuanto a las condiciones del punto de localización y la maquinaria especial de astronomía para poder convertirse en una amenaza si desean aprovechar los recursos y empezar a ofrecer el servicio de hostelería. En este caso la barrera de entrada en el sector de Astroturismo sería de un grado medio-bajo.

Para finalizar con el análisis otra forma de estudiarlos es representándolos de forma ilustrativa en función de los niveles de las competencia. Estos niveles son cuatro y consisten en lo siguiente:

- **Deseo:** la necesidad básica en nuestro caso es realizar el viaje para disfrutar de las estrellas. Entre todos los productos que satisfacen esta necesidad van a estar los países que disponen de destinos certificados como Starlight: España, Portugal, Estados Unidos y Canadá, Chile, etc.
- **Genérica:** el siguiente nivel representará a todos aquellos destinos para el que tenga de deseo realizar este tipo de viaje a nivel nacional o en territorio español en caso de tratarse de los turistas extranjeros.
- **Forma:** son productos que satisfacen este deseo pero tienen diferente grado de presencia del atributo astronómico. Puede tratarse desde hoteles que ofrecen estancias de alojamiento con todas las actividades y ocio basado de turismo estelar a simplemente parques naturales o reservas certificadas que presentan cielos despejados para su observación.
- **Marca:** por último, en nuestro caso serían todos los hoteles con oferta muy similar o idéntica que competirían por atraer al astroturista.

Todos estos niveles se representan a continuación mediante un gráfico elaborado a partir del modelo de Lehmann y Winner (1994):

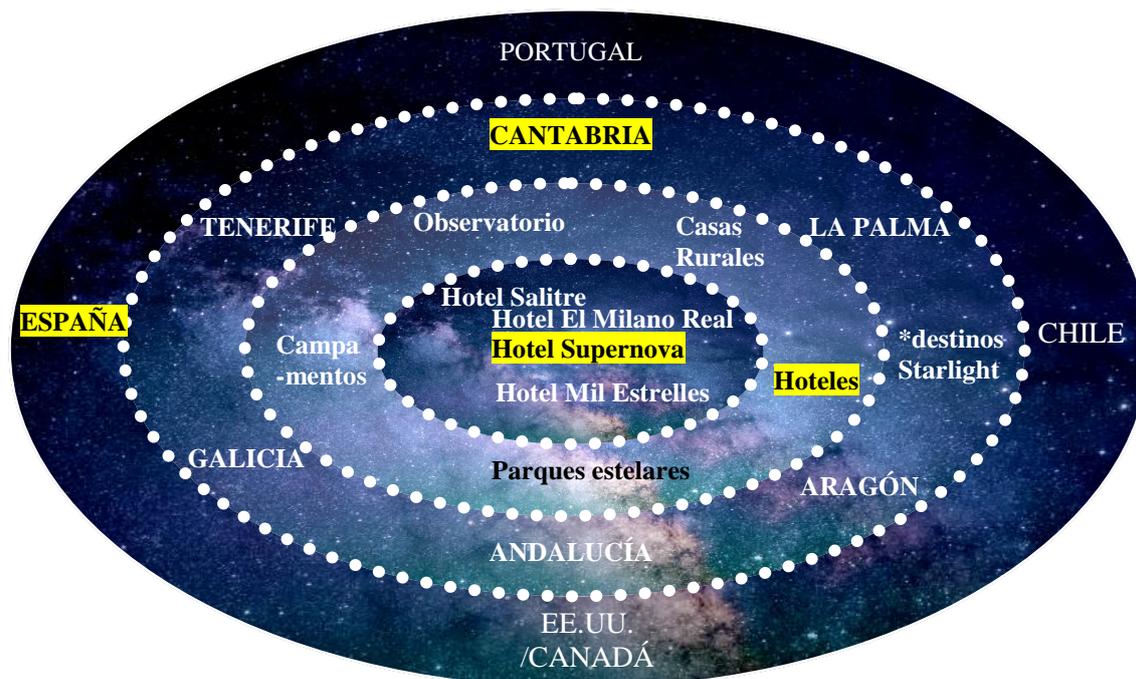


Ilustración 14. Niveles de competencia aplicados al sector de Astroturismo. Elaboración propia a partir del modelo de Lehmann y Winner (1994).

6.2 ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS EL COMPORTAMIENTO DEL TURISTA

En este análisis vamos a estudiar el perfil del turista actual, que es el eje central del negocio. Sobre todo vamos a analizar el comportamiento del turista español en relación con el turista extranjero.

Analizar el perfil y el comportamiento del astroturista nos servirá para la correcta definición del público objetivo a partir del proceso de segmentación. Por otro lado, también nos beneficiará a la hora de proponer los objetivos para conseguir un posicionamiento adecuado y las ofertas que se ajusten a las necesidades de los consumidores.

El comportamiento del turista se ve expuesto a constantes cambios. Esto no sólo se debe a los factores demográficos y económicos de la población, sino también al surgimiento de las nuevas tendencias. No es novedad que un turista se caracteriza principalmente por la poca lealtad hacia un producto turístico. Ello se debe al deseo de conocer sitios nuevos e inexplorados.

Tal y como hemos definido anteriormente, en el sector de turismo estelar existen dos tipos de grandes grupos. Por un lado está el llamado turista general, y por otro lado, encontramos a los astrónomos profesionales y amateur.

Estos dos grupos van a presentar algunas similitudes y también ciertas diferencias a la hora de optar por un viaje u otro, y también a la hora de elegir un tipo de alojamiento u otro. A continuación vamos a realizar un estudio sobre lo que mueve a cada uno de ellos en su proceso de decisión.

Las cinco etapas presentes en este proceso introducidas por primera vez por John Dewey (1910) son: el reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento post-compra. En el caso del astroturista, estas etapas van a estar influenciadas por un abanico de factores.

El primero de ellos se guía principalmente por la motivación de la visita para elegir un entorno rural. Su deseo principal es alejarse de las zonas urbanas y disfrutar de unas vacaciones o fin de semana solo, en pareja o en familia. Su interés por la astronomía es algo secundario como un posible hobby.

Según el estudio del Observatorio del Turismo Rural (2017) a partir de los datos del INE del año 2016, las Comunidades Autónomas como Cataluña y Madrid son emisoras del 44% de los turistas rurales del total del territorio español. Los turistas entrevistados afirman que han realizado más de una estancia de turismo rural al año, esto supone un incremento de un 5% en comparación con los datos obtenidos por el mismo informe en el año 2015. Entre las principales motivaciones de su elección se señalaron:

- 50% - “conocer mejor la cultura y gastronomía de la zona”
- 48% - “disfrutar de un entorno menos estresante que el de las ciudades”
- 41% - “trato personalizado”
- 29% - “mejor relación calidad/precio” (32% cuando se habla de Cantabria)

El mismo informe también recoge las puntuaciones que se le dieron a las principales desmotivaciones a la hora de elegir un destino rural para las vacaciones. Estas son:

- 35% - necesidad de desplazarse con vehículo propio
- 28% - falta de servicios complementarios
- 25% - dificultad para encontrar paquetes turísticos

En cuanto al segundo grupo, se guiará por las perfectas condiciones para practicar el Astroturismo como su actividad principal. Este turista valorará beneficios distintos ya que tendrá otro nivel de implicación, conocimiento y motivación. Por ejemplo, influirá mucho en su decisión a la hora de optar por una u otra oferta astroturística el hecho de disponer de innovaciones y tecnología de buen nivel. Las condiciones meteorológicas y el estado del cielo es otro factor imprescindible que constituye un gran valor añadido para este tipo de turista.

6.3 ANÁLISIS DE INTERMEDIARIOS

Los intermediarios en el sector hotelero son un eslabón importante a la hora de realizar un análisis. De su correcto funcionamiento y buena relación de colaboración depende el suministro de casi todos los servicios proporcionados del hotel. Veamos quiénes son los que serían nuestros intermediarios en el proceso de prestación de servicio:

- Fiaka Ambient: proveedor de mobiliario contract para nuestras instalaciones, tanto interiores, como exteriores. Es el que se va a ocupar de darle el toque especial al diseño del Hotel. Se ha optado por esta empresa debido a que son

fabricantes directos que trabajan a nivel nacional, y por tanto pueden fabricar piezas decorativas a medida.

- Karta&Memosa: suministradores de alimentos para el Hotel. Nos suministrarán todo el tipo de alimentos para el servicio de catering.
- Securitas Direct: proveedor del servicio de vigilancia e instalación de alarmas.
- Prosegur: empresa que nos facilitará a su personal para el servicio de seguridad. Es importante que el huésped se sienta seguro en nuestras instalaciones, sobre todo tratándose de un sitio bastante desértico.
- Vega: suministro de artículos de uso hotelero, como las toallas, sábanas, vajilla, etc.
- Valkanik: debido a la temática de nuestro hotel va a ser la empresa especializada en el suministro, instalación y mantenimiento del equipamiento de observación astronómica.
- Astrocity: empresa intermediaria de apoyo para el servicio de ocio astronómico como los cursos formativos, esto es de astronomía y curso de fotografía estelar. Forma parte de los servicios de valor añadido de los que hablaremos más adelante.
- Movistar: la empresa que será proveedora de la conexión telefónica e internet en nuestro Hotel.
- Ilunion servicios auxiliares: mantenimiento conductivo, preventivo, y predictivo de todas las instalaciones (eléctricas, climatización, calefacción, ventilación, gas, y agua). Mantenimiento correctivo, para la reparación de las averías producidas en las instalaciones. Mantenimiento técnico legal, según normativa vigente (REBT, RITE, etc). Obras y reformas.
- Grupo Lince: limpieza y mantenimiento sanitario de las instalaciones. Incluye servicios de jardinería.
- Booking/Expedia: intermediario de la venta online de las reservas del Hotel. Desde NH mencionan que son intermediarios *“útiles útiles en aquellos mercados donde no hay presencia de sus hoteles y su marca no es conocida”* (Eldiario.es, 2017).

LAS DIEZ RAMAS DE ACTIVIDAD CON MAYOR PORCENTAJE DE VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO (II-16, porcentaje)

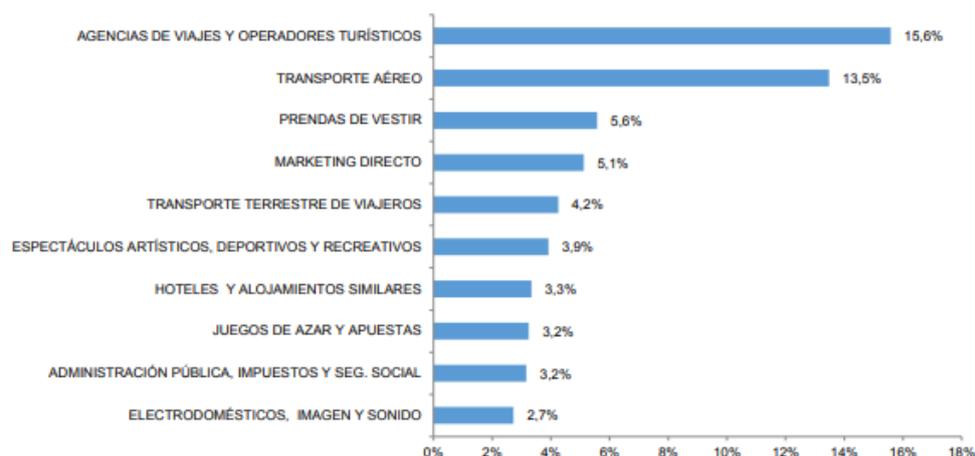


Ilustración 15. Facturación de los sectores dentro del comercio electrónico. Fuente: CNMC.

- Agencias de viajes especializadas en turismo de experiencias y turismo rural.
- Seoluciona: mantenimiento de la web y servicio de gestión de la venta directa online del Hotel.
- Stellarium: software para el interés astronómico de los huéspedes.

6.4 ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS

Aparte de los clientes que forman el núcleo de todas las estrategias de la empresa y los intermediarios que intervienen en la actividad de esta, existe otro grupo no menos importante que es el grupo de interés. En nuestro caso son todo conjunto de personas y organizaciones, que se benefician de la aparición de nuestro negocio. Veamos cuáles son los principales interesados:

- Asociación astronómica de Cantabria (AstroCantabria⁹): debido a que la astronomía forma parte de la afición principal de esta asociación, se verá beneficiada con la llegada de los turistas interesados en esta materia.
- Asociación Empresarial de Hostelería de Cantabria: su objetivo es propiciar el crecimiento del sector de hostelería, con lo cual se beneficiarían de la aparición de un nuevo Hotel en Cantabria.
- CANTUR: un destino turístico más para la atracción de un turismo de calidad.
- Fundación Starlight: un pretendiente más para la obtención de la certificación con el fin de potenciar el astroturismo.
- Asociación de Turismo Rural de Cantabria.
- El Observatorio Astronómico de Cantabria, la Universidad y los Centros de Investigación de Astrofísica de Cantabria.
- Agrupación de Empresarios de Hostelería y Turismo Valle de Camaleño - Liébana
- Ayuntamientos de las nueve comarcas de Cantabria.

7. ANÁLISIS INTERNO

En este tipo de análisis se estudiará si Cantabria es un destino óptimo para este tipo de negocio desde el punto de vista de sus recursos y capacidades. Se concluirá la viabilidad del proyecto poniendo de manifiesto las fortalezas y debilidades obtenidas.

7.1 RECURSOS Y CAPACIDADES.

Como ya se ha mencionado, el Hotel del que estamos hablando se situará en Cantabria. En este apartado vamos a analizar si España como país, Cantabria como destino general y Liébana en particular¹⁰ cuenta con condiciones favorables para su establecimiento.

⁹ Es una entidad cultural, fundada en 1982, que se dedica a la observación del cielo y a la difusión de la ciencia astronómica. (Fuente: AstroCantabria.org)

¹⁰ Localidad concreta elegida tras la entrevista en profundidad con Neila Campos. (consultar pág. 5-6)

En su entrevista para Expansión Luis Martínez, físico con más de 30 años de experiencia y director de la Fundación Starlight señala que “en Europa existe una tremenda tradición en materia de astronomía y España es un lugar privilegiado para disfrutar de las estrellas”. (Agosto, 2017) En la misma entrevista Martínez también comenta que la gran ventaja de España es el hecho de disponer de zonas extendidas y poco pobladas, lo cual constituye su principal fortaleza a la hora de promover el Astroturismo.

Un recurso turístico es la “materia prima” para la creación de un producto turístico. De acuerdo con la definición de OMT¹¹ es “todo elemento capaz de generar desplazamientos turísticos”. Para que este se convierta en una atracción turística es necesario dotar el recurso de ciertos servicios básicos y complementarios.

Liébana es una de las nueve comarcas de Cantabria y uno de sus principales destinos turísticos. A continuación analizaremos sus recursos:

- Recursos naturales:
 - Principal destino de turismo rural en Cantabria
 - Cuenta con microclima benévolo
 - Su paisaje está compuesto por montañas, bosques, valles y cuenta con gran diversidad de flora.
 - Dispone de la Reserva Nacional de Caza, la estación de la montaña de Fuente Dé y el Parque Nacional de Picos de Europa.
 - Gran diversidad de fauna.
 - Meteorología: uno de los factores más importantes para nuestro negocio
 - Temperatura: la temperatura templada dura 2,9 meses siendo la máxima diaria de 20°C. El día más caluroso es el 3 de agosto siendo la temperatura máxima 23°C.

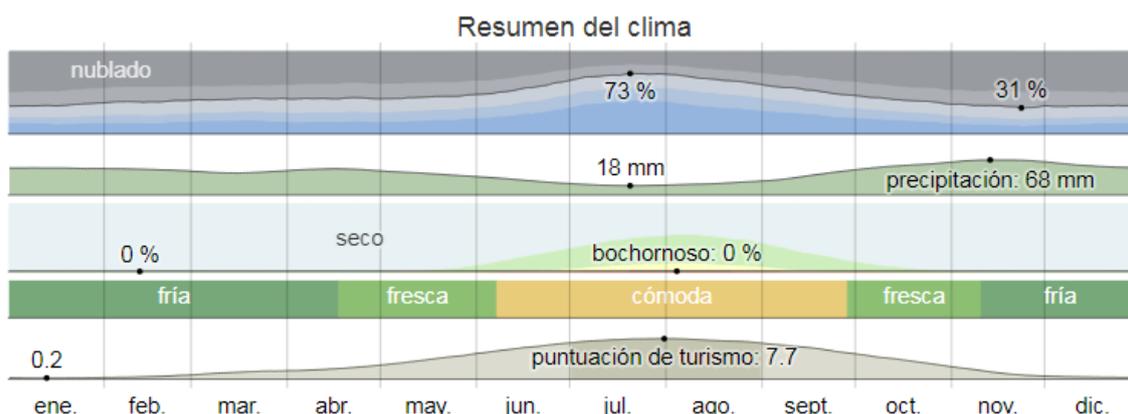


Ilustración 16. Gráfico Resumen del clima en la comarca de Liébana. Fuente: Weather Spark

En el gráfico aportado podemos observar que el buen tiempo acompaña la comarca entre los días 21 de junio hasta 17 de septiembre.

¹¹ Organización Mundial del Turismo.

PLAN DE MARKETING DE UNA EMPRESA TURÍSTICA: HOTEL SUPERNOVA

- Nubes: factor que influye en la visibilidad del cielo a la hora de observación. Podemos observar que este factor coincide en mayor medida con la presencia de buenas temperaturas, lo cual es un factor positivo.
- Precipitaciones: la temporada más seca dura 3,9 meses con periodo de finales de mayo hasta finales de septiembre.
- Cielo: en cuanto al recurso celeste de Liébana, podemos ver que está libre de contaminación en la siguiente ilustración.

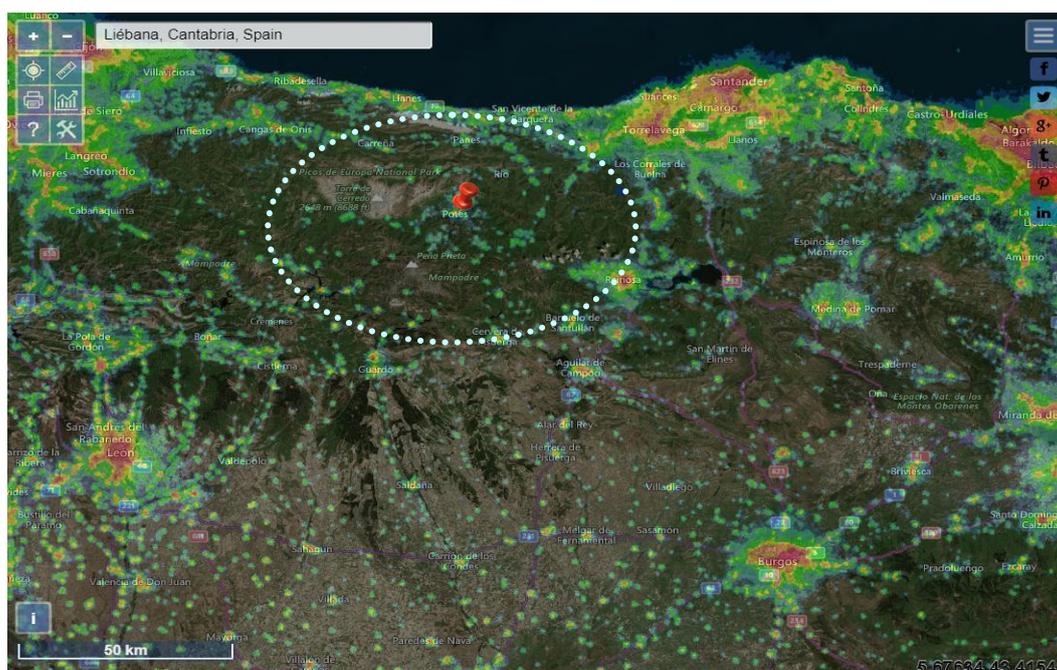


Ilustración 17. Mapa de contaminación lumínica en la comarca de Liébana. Fuente: TurismoEstelar.com

- Recursos culturales: influyen en menor medida en la actividad de Astroturismo, pero a su vez puede presentar una complementariedad a la oferta turística. Liébana cuenta con patrimonio histórico-artístico, como:
 - Iglesia mozárabe de Lebeña
 - Monasterio románico de Piesca
 - Monasterio de Santo Toribio de Liébana. Uno de los principales atracciones de turismo de peregrinación.
- Recursos gastronómicos: gastronomía típica de la región con la Denominación de Origen (quesucos de Liébana, Orujos, Vinos, etc.)
- Ferias y fiestas populares (Feria de la miel, fiesta del Orujo, etc.)

En cuanto a las capacidades, vamos a analizar la capacidad de atracción al turista por parte de la comunidad de Cantabria. Para ello recurrimos al Informe de Monitorización realizado en el año 2014, donde se recogen los datos sobre la competitividad de las 17 CC.AA. españolas. (Exceltur, 2014)

MONITOR DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS

Año 2014. Ranking.

CCAA	VISIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO Y APOYO COMERCIAL			ACCESIBILIDAD Y CONECTIVIDAD POR MEDIOS DE TRANSPORTE			ORDENACIÓN Y CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL ESPACIO TURÍSTICO			DIVERSIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE PRODUCTOS TURÍSTICOS			ATRACCIÓN DE TALENTO, FORMACIÓN Y EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS			EL TURISMO COMO PRIORIDAD POLÍTICA Y SU GOBERNANZA			DESEMPEÑO: RESULTADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES		
Cataluña	1	1	↑	3	↓		11	↓		1	↔		8	↑		2	↑		5	↔	
Comunidad de Madrid	2	12	↓	1	↔		6	↓		12	↓		2	↔		17	↓		2	↓	
País Vasco	3	2	↔	5	↓		2	↔		8	↓		1	↔		8	↓		7	↔	
Canarias	4	5	↑	4	↑		12	↓		9	↓		17	↔		15	↓		1	↑	
Baleares	5	16	↓	2	↑		13	↓		11	↑		11	↑		4	↑		4	↓	
Comunidad Valenciana	6	8	↔	6	↑		15	↑		3	↑		7	↔		6	↓		6	↔	
Andalucía	7	4	↓	7	↓		16	↓		7	↓		14	↔		14	↓		3	↑	
Navarra	8	6	↑	10	↔		5	↓		2	↑		6	↓		7	↓		16	↓	
La Rioja	9	9	↑	14	↑		1	↔		17	↓		3	↑		1	↔		15	↓	
Galicia	10	3	↔	16	↔		10	↑		4	↑		10	↑		3	↓		10	↑	
Castilla y León	11	10	↓	12	↓		4	↑		5	↑		9	↔		5	↑		8	↔	
Cantabria	12	7	↑	15	↓		3	↔		15	↑		4	↔		11	↑		17	↔	
Aragón	13	15	↑	11	↑		14	↑		13	↓		5	↓		18	↔		11	↔	
Asturias	14	11	↑	13	↔		7	↓		6	↑		15	↑		9	↓		14	↑	
Castilla La Mancha	15	17	↓	8	↔		9	↓		16	↓		12	↑		12	↓		12	↑	
Murcia	16	14	↑	9	↑		17	↓		14	↓		13	↓		10	↑		9	↑	
Extremadura	17	13	↑	17	↔		8	↑		10	↑		16	↓		13	↔		13	↑	

Ilustración 18. Ranking competitividad turística por CC.AA. Fuente: Exceltur, 2014.

Dicho ranking nos ayuda a tener una visión general sobre la capacidad de atracción de los turistas. Podemos observar que Cantabria presenta fortalezas en los pilares 1, 3 y 5 relativos al enfoque estratégico del marketing turístico, atractivo de los espacios públicos para los turistas y compromiso ambiental, y dotación del capital humano en los trabajadores turísticos, respectivamente. En el resto de pilares (relativas a la diversificación de la oferta turística, accesibilidad, etc.) ocupa las últimas posiciones quedándose en la tabla de clasificación final en el puesto número 12.

Por último, mencionar que Cantabria dispone de .386 establecimientos dedicados a la hostelería (ICANE, 2015) y atrajo en el año 2017 a 414.326 turistas (INE, 2018). También fue nombrada como “El segundo mejor destino de Europa de 2018”, según Lonely Planet (2018).

7.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En la ilustración se pudo observar la propuesta de organigrama que se diseña para el Hotel. Un organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen” (B. Franklin, 2004).



Ilustración 19. Organigrama de Hotel Supernova. Fuente: Elaboración propia.

El organigrama de nuestro Hotel se compone de Alta Dirección, Línea Intermedia y Núcleo Operativo (Mintzberg, 1979). En total se compone de 20 empleados: 1 de Alta Dirección, 3 de Línea Intermedia, y 16 de la Línea Operativa.

- La Alta Dirección está compuesta por un único directivo/a que ejerce el total control del negocio, concentra en su patrimonio todo el capital social de la empresa.
- La línea Intermedia está constituida por tres departamentos independientes de sí mismos y que dependen directamente de la Dirección del Hotel:
 1. El Departamento de Coordinación que tiene como función principal la organización funcional de todas las áreas que de él dependen, y que en nuestro caso se trataría de los mandos operativos. Este departamento está compuesto por un único directivo/a.
 2. El Departamento de Marketing y Comunicación, que se encarga de llevar a cabo todas las tareas relativas a campañas publicitarias, diseño de ofertas, comunicación por redes sociales, etc. Este departamento está compuesto por un directivo/a.
 3. El Departamento de Administración, compuesto por un único directivo/a. Las funciones que se realizan son 3: impuestos, finanzas y contabilidad.
- El nivel operativo está compuesto por 8 departamentos, que dependen directamente del Departamento de Coordinación, y que se tratan de:
 1. Área de Jardinería, compuesta por 2 personas: un jardinero jefe y un ayudante de jardinería. Sus funciones son la buena presencia de los jardines de todo el Hotel, tanto interiores como exteriores, así como su limpieza y riego diarios.

2. Área de Cocina compuesta por 1 chef jefe y 3 ayudantes de cocina. Tienen como misión la preparación de desayuno, almuerzo y cena, así como la previsión de alimentos necesarios para el Hotel en todo momento.
3. Área de Fisioterapia y Masaje, compuesta por un fisioterapeuta.
4. Área de Piscina/Spa, compuesta por 2 socorristas, uno ocupa el turno de mañanas y otro el turno de noches.
5. Área de Recepción formada por 2 recepcionistas, uno para el turno de mañanas y otro para el turno de noches.
6. Área de Parking, que cuenta con 2 vigilantes (para dos turnos: mañana y noche) que se encargan de la entrada y salida de vehículos de los huéspedes, así como la vigilancia de los vehículos.
7. Área de Astronomía compuesta por un astrónomo, que se encarga de llevar a cabo la proyección de las sesiones formativas, dirige los talleres de observación del cielo nocturno, y puede prestar ayuda técnica a los turistas profesionales que acuden al Hotel.
8. Área de Limpieza, formada por 3 limpiadoras y que se ocupan de la limpieza de las 15 habitaciones del Hotel para garantizar su perfecto estado siempre, y la limpieza de todas las zonas comunes.

El organigrama representado podemos clasificarlo de la siguiente manera (B. Franklin, 2004, y Zuanzi, 2005):

- Según su naturaleza es microadministrativo, ya que involucra a una sola organización.
- Según su finalidad es formal, ya que es el modelo de funcionamiento planificado para el Hotel
- De acuerdo a su ámbito es específico, ya que muestra la estructura particular del Hotel.
- Por su contenido es integral, ya que muestra las representaciones gráficas de todas las unidades y sus relaciones de jerarquía y dependencia
- Por su presentación gráfica es vertical, ya que las unidades se encuentran ramificadas de arriba abajo a partir del titular en la parte superior.

8. ANÁLISIS DAFO

Llegados a este punto, se procederá a la recogida de todos los datos analizados anteriormente en el esquema de DAFO. Será un resumen de todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta la creación de un Hotel destinado al Astroturismo situado en Liébana (Cantabria).

AMENAZAS (-)	OPORTUNIDADES (+)
<ul style="list-style-type: none"> - Productos sustitutivos como las casas rurales, campings, etc. que operan en el mismo mercado - La inestabilidad política en Cataluña - La recuperación de destinos competidores del arco mediterráneo - Poca notoriedad y desarrollo del Astroturismo - Fuerte presencia de destinos y alojamientos Starlight (Tenerife, Gran Canarias,...) - Aparición de otro destino con oferta similar y con mejores condiciones geográficas - Naturaleza cambiante del turista 	<ul style="list-style-type: none"> - Creciente demanda por el turismo rural - Variación interanual positiva de pernoctaciones en España y en Cantabria en particular - Derecho a libre circulación de los ciudadanos de la UE - Smart Cities - Turismo como principal sector de ventas online - Aprox. Un 70% de los viajes se realizan por placer y dentro de territorio nacional - Tendencia hacia destinos menos explorados, lejos de turismo de masas - España es uno de los referentes a nivel internacional en Astroturismo - Surgimiento de un nuevo perfil de turista: el aventurero en busca de los lugares inexplorados
DEBILIDADES (-)	FORTALEZAS (+)
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de competitividad por escaso desarrollo de la red de transportes - Poca diversificación de los productos turísticos - Estacionalidad de la demanda - Condiciones meteorológicas inestables - Menor preeminencia de cielos despejados y temperaturas frías en invierno - 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplios recursos naturales de la comarca de Liébana - Microclima de Liébana - Oferta gastronómica bien posicionada - Cielo libre de contaminación lumínica - Presencia de organismos y asociaciones defensores del cielo limpio - Cantabria como el segundo mejor destino de Europa 2018 (imagen) - Atractivo de la oferta cultural - Turismo de peregrinación

9. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Tras realizar el análisis DAFO podemos afirmar que contamos con una base sólida para el establecimiento de las estrategias de marketing a largo y corto plazo.

Debido a que ya sabemos en qué entorno se situará nuestra empresa, procederemos a concretar los objetivos de esta.

9.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Entre los objetivos estratégicos de nuestro Hotel destacamos los siguientes:

1. Conseguir una ocupación hotelera de un 100% en temporada alta y de un 80% mínimo en temporada baja al cabo de 1 y medio de actividad.
2. Lograr un posicionamiento notorio (30%) dentro del mercado en 2 años.
3. Obtener un retorno de inversión de un 40% tras 1 año y medio de actividad.
4. Conseguir la Certificación Starlight en 1 año.
5. Lograr ser un referente en calidad de servicio e innovación dentro del sector de Astroturismo en 3 años.
6. Contar con un 50% de los clientes fidelizados al cabo de 2 años.
7. Convertir a Cantabria en un destino Starlight contribuyendo al aumento de 1% en la llegada de turistas en 3 años.
8. Contribuir a la diversificación de la demanda turística en Cantabria.

Dichos objetivos se caracterizan por ser claros, cuantificables y realistas y se estiman dentro de un horizonte temporal de entre 1 y 3 años.

9.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Para conseguir estos objetivos es importante el correcto planteamiento de las estrategias adecuadas. Las estrategias del Hotel Supernova van a corresponder a los objetivos planteados respetando la visión de la orientación al mercado, orientación al cliente y también, la orientación a la competencia.

Es importante tener en cuenta la fase del ciclo de vida en la que se encuentra el sector de la actuación de la empresa. Entre las distintas etapas encontramos la etapa de introducción al mercado, crecimiento, madurez y declive.

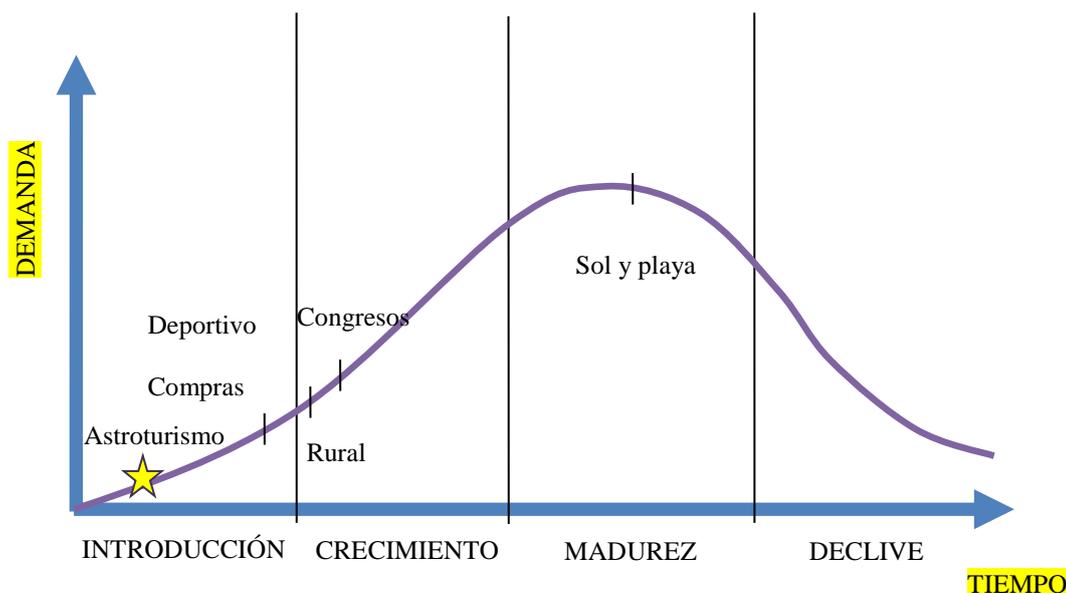


Ilustración 20. Etapas del ciclo de vida de diferentes tipos de turismo en España. Fuente: Elaboración propia a partir de García (2013).

Como podemos ver en el gráfico adjunto se refleja la situación comentada anteriormente: el turismo de sol y playa se encuentra en la fase de madurez y pronto caerá en declive. Ello significa que se intentan buscar otras alternativas y abrir nuevos mercados, ya que en esta etapa comienza la masificación y hace que el consumidor cambie sus gustos hacia otras opciones que gozan de novedad e innovación.

Es en la fase de declive cuando se toman medidas para rejuvenecer el destino, buscando nuevos usos, nuevos clientes, nuevos canales de distribución y diseñando nuevos productos con el fin de reposicionar el destino (García, Reinares y Amelini, 2013).

En cuanto al Astroturismo, va a ser la nueva alternativa al turismo masificando que se está buscando. Se encuentra en la etapa de la introducción y concretamente, según Cardona (2012) en la fase de exploración. Es caracterizada por ser etapa en la que los turistas son atraídos por la belleza natural de los paisajes, y la oferta cultural del sitio y, a la vez, limitada aún la accesibilidad por escaso desarrollo de la red de transportes. Se intentará buscar formas y estrategias para conseguir que entre en la siguiente fase y gane más protagonismo sin llegar a ser masificado y mantenerse como algo único y especial.

Para conseguir este crecimiento nos guiaremos por la Matriz propuesta por Ansoff (1957), donde propone 4 estrategias de crecimiento en función de si se trata de mercado y productos actuales o nuevos. Debido a que en nuestro caso el Hotel forma parte de un mercado nuevo que recién entra en crecimiento proponiendo un producto novedoso se opta por la estrategia de **diversificación** dentro del mercado turístico general. Asimismo vamos a hacerle frente a la debilidad comentada en el DAFO de la escasa diversificación del producto que ofrece el turismo de Cantabria en relación con CC.AA. competidoras.

Por otra parte nos vamos a basar también en las estrategias de crecimiento de Porter (2009) que define tres tipos de estrategias: liderazgo en costes, diferenciación y concentración o enfoque.

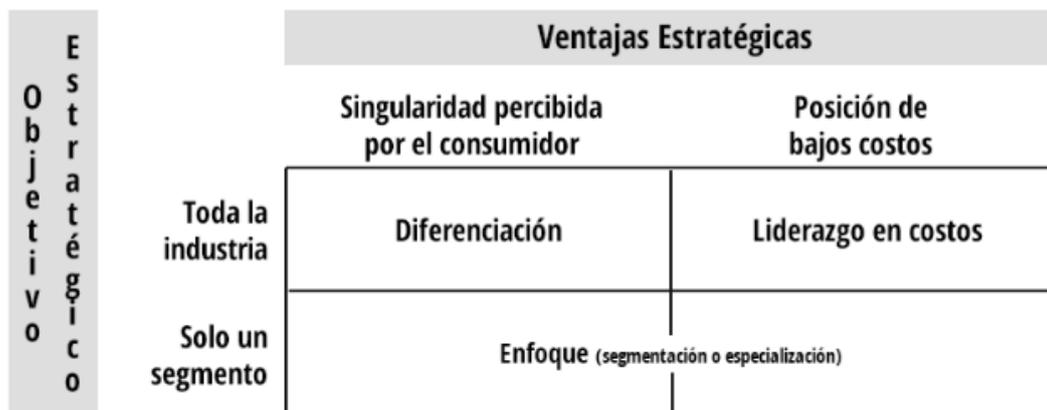


Ilustración 21. Las estrategias genéricas de Porter. Fuente: Porter (2009, p. 81)

En nuestro caso teniendo en cuenta la definición de cada una de ellas, nos centraremos principalmente en la estrategia de **concentración (segmentación o especialización)** basada en la estrategia de **diferenciación**. Esta estrategia va a consistir en ofrecer productos y servicios que sean percibidos como exclusivos, pero no por todo el mercado, sino por un **grupo objetivo específico**. Concretamente la ventaja competitiva de nuestro Hotel frente al resto consistirá en el hecho de poder ofrecer un recurso natural único (cielo estrellado) combinado con ofertas cruzadas del Turismo Rural y Gastronómico de la región. Asimismo se pretende llegar a ser percibidos como el mejor hotel dentro del sector de Astroturismo basándonos en un valor percibido superior del resto de la competencia y satisfaciendo necesidades concretas de nuestro grupo de consumidores.

Por último, mencionar que entre los riesgos a los que nos vamos a tener que enfrentar van a ser: la amenaza a la imitación y la necesidad de una constante coordinación de fuerzas de marketing e I+D para la creación del valor añadido de la oferta.

9.3 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Con los objetivos y estrategias definidas vamos a proceder a realizar la segmentación de nuestro mercado. Como bien conocemos, el mercado turístico no se compone de un conjunto homogéneo de consumidores, sino que se constituye por grupos homogéneos entre sí y heterogéneos entre ellos mismos. Segmentaremos el mercado en función de diferentes criterios para obtener el perfil claro de cada uno y ofrecerle al consumidor lo que de verdad busca.

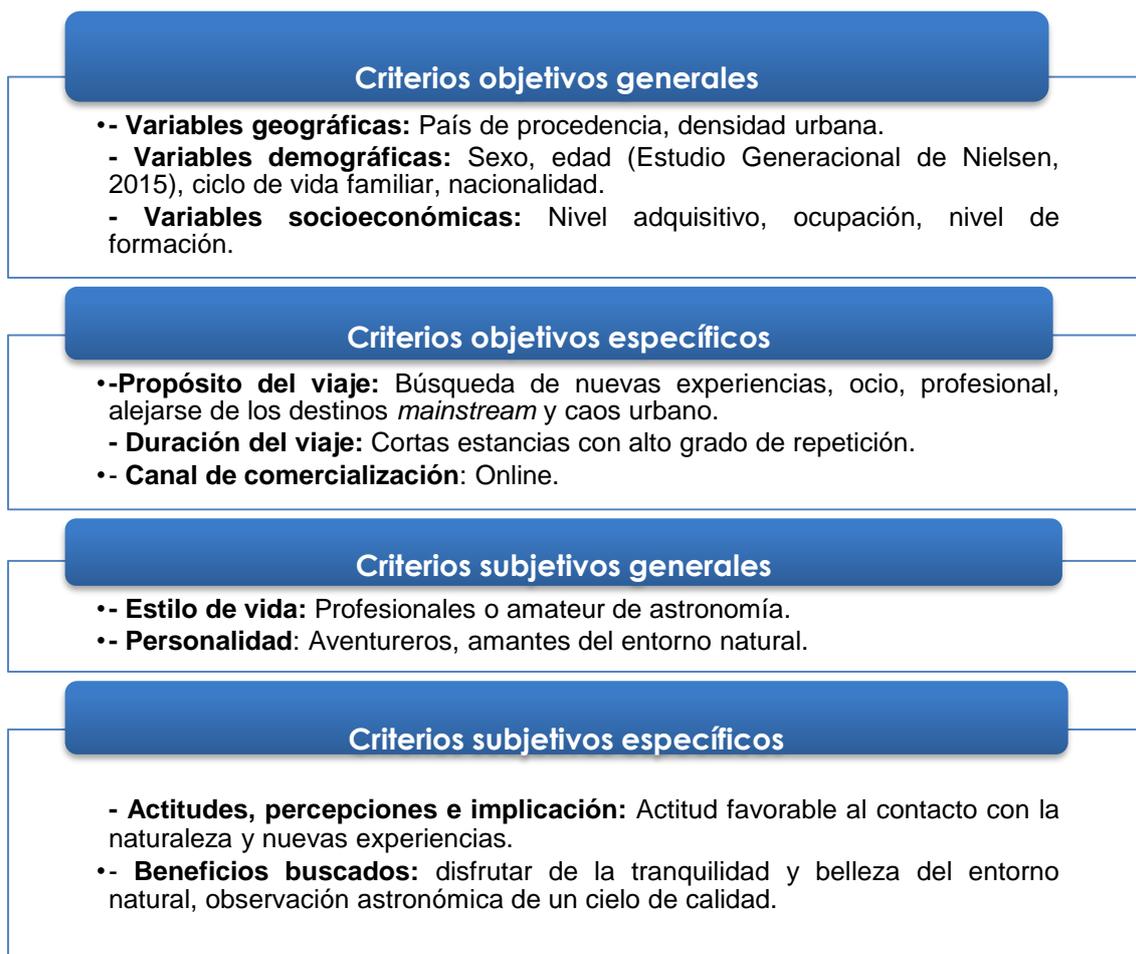


Ilustración 22. Criterios de segmentación aplicados. Fuente: Elaboración propia.

En base a esta clasificación establecemos dos perfiles de turista principales:

1. “Turista general”: hombres y mujeres de 35 a 64 años (*Generación X* y *Boomers*) con carrera universitaria, con trabajos estables y nivel adquisitivo medio-alto procedentes de grandes urbes a nivel nacional. Suelen viajar en pareja o solos los fines de semana para descansar del caos de la ciudad y disfrutar de la tranquilidad y naturaleza recibiendo a la vez una pequeña dosis de formación astronómica. A largo plazo puede convertirse en astrónomo amateur. Valoran la comodidad de las instalaciones y poseen una personalidad aventurera.
2. “Profesional/amateur”: hombres y mujeres de 18 a 34 años defensores del cielo limpio y conocedores de todo lo relacionado con astronomía. Se encuentran estudiando o poseen ya una formación académica relacionada con la astronomía y se mueven en búsqueda del mejor sitio para la observación estelar y condiciones favorables. No necesitan una formación, sino que valoran la adecuación de las instalaciones a nivel técnico. Segmento exigente.

En cuanto al posicionamiento, esto es, la imagen creada en la mente de los consumidores de nuestro producto en relación a la competencia, se pretende alcanzar

tal y como se ha definido en la parte de los objetivos, la imagen notoria de nuestro Hotel como uno de los mejores alojamientos para el Astroturismo. Para ello, vamos a crear una imagen clara para cada segmento elegido en torno a un beneficio buscado concreto. Ello nos diferenciará de la competencia.

- En primer caso, refiriéndose al perfil de turista general el hotel centrará sus servicios en la satisfacción de la necesidad de un descanso placentero con oferta de ocio formativo.
- En segundo caso, debido a que el perfil del turista es ligeramente distinto, el posicionamiento estará entorno a ejes de inmejorables instalaciones astronómicas y la calidad del cielo.

El nombre del Hotel es una decisión estratégica a largo plazo y que permite el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores. La marca “Supernova” se denomina así en honor a un tipo de explosión estelar que se produce de forma esférica y alcance masivo, y se caracteriza por ser muy notable. Así es como queremos que sea el Hotel: con una imagen fuerte, bien posicionada, fácilmente recordada y nueva. La composición del nombre: “Super” + “Nova” habla por sí mismo, y es fácilmente pronunciable en todos los idiomas.

Este posicionamiento se verá reforzado por la imagen que tienen los turistas nacionales de Cantabria en general. Según el estudio realizado por SITUC, los turistas ven a Cantabria como uno de los principales destinos de la llamada “España Verde”, donde se puede encontrar lugares inexplorados envueltos en un entorno natural y de calidad.

El posicionamiento que se ha planteado, se verá reflejado al cabo de un año en las valoraciones de encuestas que se realizarán a los huéspedes. Si las notas no consiguen corresponder a la imagen que se planteó transmitir se realizará un reposicionamiento o se apostará por mayor inversión en las acciones del marketing.

10. PLAN DE MARKETING OPERATIVO

Tras tener claro el entorno del mercado donde estamos, a quién nos dirigimos y a dónde queremos llegar, se detallarán a continuación las acciones de marketing operativo. Se trata de definir y desarrollar cada una de las 4 P's de marketing relativas al producto, precios, distribución y comunicación.

10.1 PLAN DE PRODUCTO

En este apartado vamos a definir la oferta de servicios ofrecidos, la gestión de la diferenciación propuesta y la calidad percibida por los clientes.

Se define Hotel Supernova como un hotel situado en la comarca de Liébana a 730 metros de altitud y a 3 km de la capital (Potes). Cuenta con 15 habitaciones, de las cuales 7 son dobles, 7 individuales y 1 es de la categoría Premium. La fachada del Hotel Supernova se encuentra en consonancia con la naturaleza, presentando un estilo moderno con tonalidades suaves que resultan ser respetuosas con la fauna,

PLAN DE MARKETING DE UNA EMPRESA TURÍSTICA: HOTEL SUPERNOVA

flora y animales de la región. Este proyecto es responsable con los factores medioambientales presentes en este escenario y de ahí su muestra de compromiso en el diseño arquitectónico del edificio.



Ilustración 23. Imagen ilustrativa del edificio Supernova by VMX Architects. Fuente: dezeen.com

En estas imágenes podemos observar el modelo de fachada que se pretende usar. Como vemos, se trata de una forma circular de construcción, en la que todos los exteriores se corresponderían con las habitaciones disponibles para los turistas. Esto es así ya que se pretende dotarlas de gran visibilidad y de unas vistas únicas desde cada una de las habitaciones de igual manera y con los mismos estándares de calidad del cielo. Esta forma tan peculiar formará parte de una ventaja diferencial del Hotel Supernova.

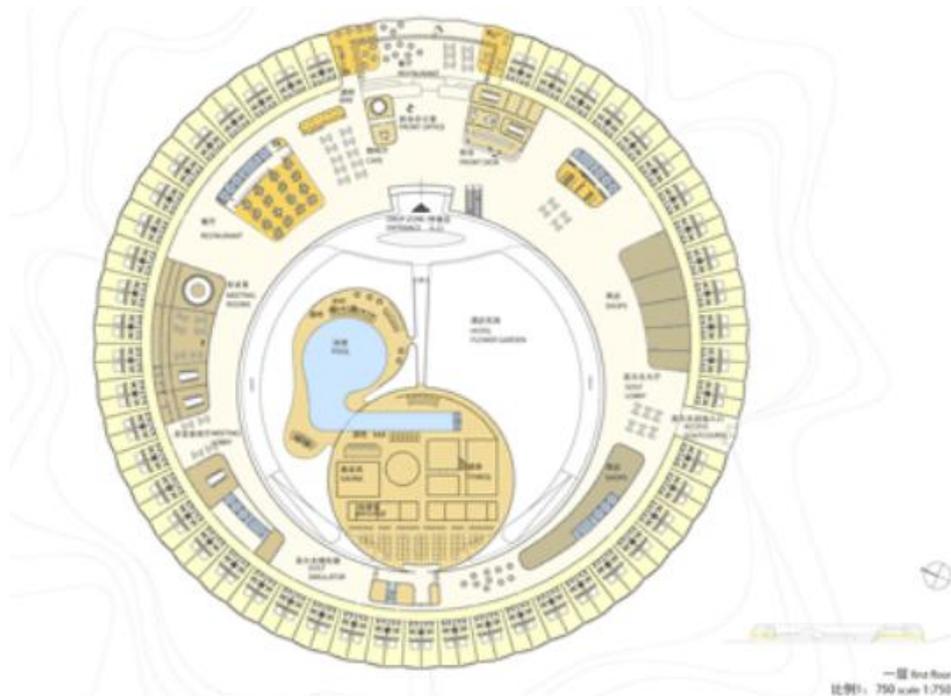


Ilustración 24. Plano del edificio Supernova by VMX Architects. Fuente: dezeen.com

El edificio del Hotel Supernova contará con 15 habitaciones, cada una equipada con los muebles del estilo contract y ventanas que permiten la fácil visualización del entorno natural. Sólo dispone de un único edificio de una planta.

Una vez pasemos la entrada del hotel, nos encontraríamos en la zona central con las siguientes zonas comunes: la recepción, el restaurante/cafetería, el hall, y la piscina.

Fuera de este recinto, encontraremos una cúpula de observación astronómica equipada con todo lo necesario para ofrecer una experiencia inolvidable al turista.



Ilustración 25. Imagen ilustrativa de la cúpula exterior. Fuente: Parque de las Ciencias de Granada

La cúpula presenta una doble función correspondiente a cada uno de los públicos objetivos segmentados anteriormente: formativa, y profesional.

10.1.1 Oferta de servicios

Debido a que se trata de un hotel nos encontramos con que el producto ofrecido es una serie de servicios. Los servicios se caracterizan por contar con el carácter perecedero, ser intangibles, heterogéneos e inseparables del momento en el que se produce la prestación de los mismos. Para cada tipo de oferta habrá que tener en cuenta estas características y establecer acciones para lidiar con sus ventajas e inconvenientes.

Beneficio básico

La razón por la cual acudirán a nuestro establecimiento principalmente es el alojamiento. Todas las habitaciones contarán con las comodidades propias de un Hotel de 4 estrellas, ya que goza de gran variedad de servicios pero se pretende ofrecer unos niveles de precios al alcance del turista con poder adquisitivo medio.

El beneficio principal del servicio base es el descanso y la desconexión durante la estancia de hospedaje.

Producto genérico	Los elementos físicos del hotel: camas, paredes, sillas, lámparas, suelos, etc.
Producto esperado	Restaurante, parking, telescopios y equipos necesarios para la observación astronómica, transporte desde Potes hasta el Hotel Supernova.
Producto aumentado	Spa/piscina, servicio de fisioterapia y masaje, cursos formativos de astronomía, personal experto en la materia, y cúpula exterior con proyecciones astronómicas.
Producto potencial	Sala de simulaciones en 3D que permitiesen al turista trasladarse dentro de una realidad virtual astronómica.

A continuación, se describe detalladamente cada uno de los servicios ofrecidos en el Hotel.

Periféricos: son aquellos que complementan el servicio base, en nuestro caso el alojamiento.

- *Restaurante/cafetería:* presentará una gran variedad de oferta gastronómica típica de la zona de Liébana, entre sus servicios encontramos el desayuno de 07.00 de la mañana hasta las 10.30 de la mañana, la comida desde las 14.00 horas hasta las 16.00 horas, y finalmente la cena desde las 21.00 horas hasta las 22.30 horas. El formato de las comidas será Buffet libre. Fuera de estas franjas horarias cualquier persona puede encargar una el desayuno, almuerzo o cena para ser consumido desde la propia habitación. Con ello los clientes gozan de una comodidad a la hora de observar el cielo en caso de que quisieran prolongar el tiempo de visualización.
- *Piscina/Spa:* presenta un horario de apertura de 12.00h a 15.00 horas y desde las 17.00 horas hasta las 02.00 horas de la noche. Con esta franja horaria particular se pretende disfrutar de la experiencia de observación nocturna del cielo desde la misma piscina.
- *Servicio de masaje y fisioterapia:* ligada a la experiencia el Spa para una mejora del bienestar físico y del cuidado de la salud se propone este servicio. El horario es en función de la demanda del cliente.
- *Parking:* contará con 30 plazas de aparcamiento subterráneas para la buena conservación de los vehículos en caso de condiciones meteorológicas desfavorables. Además cuenta con un vigilante diurno y nocturno y distintas cámaras de seguridad.

- *Observatorio astronómico:* con un horario de 21.00 horas hasta las 03.00 horas de la noche, extensible más allá del mismo para los casos en los que la observación de un evento puntual requiera flexibilizar o extender este horario. Aquí para el segmento del turista general que busca descanso y algo de ocio, le ofreceremos unos cursos formativos especializados en Astronomía en los que contaremos con un profesional y que se impartirán cada noche desde las 22.00 horas las 23.00 horas, variando la temática ofrecida de cada una de estas sesiones. Dicha formación también se impartirá de forma personal en función de la demanda del cliente. Por otro lado, para el segmento de profesionales y amateurs organizaremos sesiones de talleres profesionales en los que cada uno de ellos disfruten de autonomía a la hora de observar el evento que consideren oportuno. Para ello se les proporciona todo el equipo necesario y asistencia técnica.

Derivados: Son los servicios de los que puede disfrutar público que no es huésped del Hotel. Se pondrá a disposición de este público los servicios del restaurante/cafetería y Spa, que tendrán una tarifa especial para estos casos. Además existe esta opción para el Observatorio Astronómico en los casos en los que no exista ocupación del 100% del Hotel.

10.1.2 Gestión de la diferenciación

A continuación procedemos a destacar las características diferenciales de nuestro servicio. La diferenciación del Hotel respecto a la competencia va a estar basada en la oferta, entrega e imagen.

Oferta. La presencia de los servicios especializados y la diversidad de la oferta de calidad presentan un factor diferencial de nuestro negocio.

Entrega. Se dispondrá de personal cualificado en la materia de Astronomía y en atención al cliente para ofrecer la mejor experiencia de hospedaje y se contará con instalaciones y equipos de alta calidad que proporcionarán una atmósfera inigualable. Para ello se hace uso del *Neuromarketing*¹², principalmente **olfativo** y **visual**. Visualmente la decoración será minimalista con colores suaves y apagados que transmitirá la sensación de modernidad, innovación y novedad. Para el tema olfativo se elaborará una fragancia que será propia del Hotel y cuyo componente principal será la planta "Cestrum nocturnum" o popularmente conocido como el "galán de noche".

¹² Ciencia que identifica los estímulos sensoriales del cerebro humano y ayuda a influir en el comportamiento del consumidor.



Ilustración 26. Cestrum nocturnum. Fuente: wittyrumours.com

Esta planta se caracteriza por desprender su olor al llegar la noche, con lo cual se pretende que se identifique con la imagen de nuestro Hotel y ayude a generar un cierto recuerdo identificativo en las mentes de los huéspedes.

Imagen. La imagen de marca es la percepción de la identidad de la marca en la mente de los consumidores y se puede definir como “*el conjunto de representaciones mentales, tanto cognitivas como afectivas, que una persona o un grupo de personas tiene frente a una marca o una empresa*” (Lambin, Gallucci, Sicurello, Dirección de marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado, 2009.) El logotipo de la marca será el siguiente:

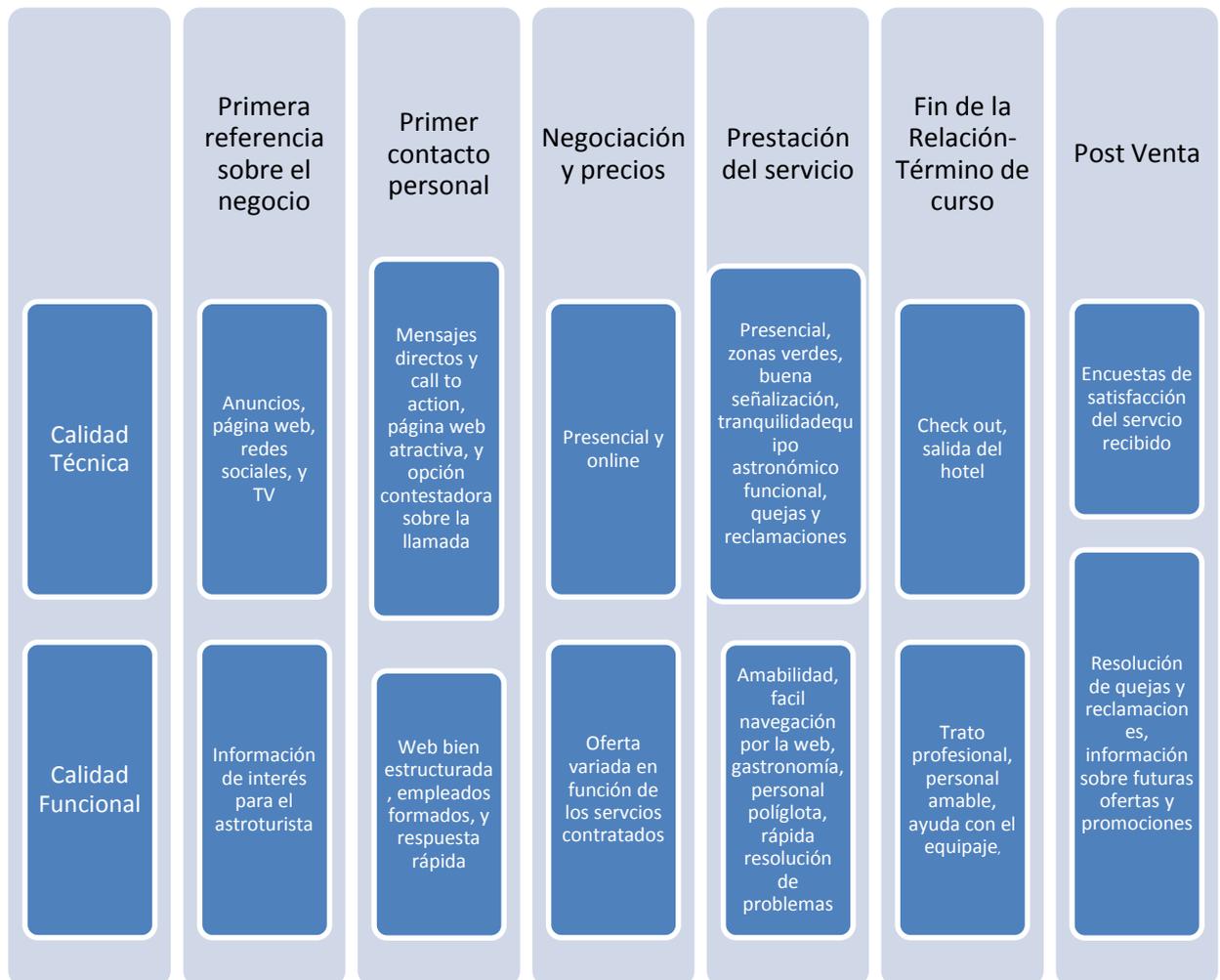


Ilustración 27. Logotipo del Hotel Supernova. Elaboración propia.

La imagen de la marca se apoya en tres grandes pilares: **excelencia** de la calidad ofrecida al cliente, **innovación** constante de los servicios ofertados y **responsabilidad medioambiental** (a través de la certificación de la Fundación Starlight).

10.1.3 Gestión de la calidad de servicio

Para garantizar los estándares de calidad de nuestro servicio es preciso definir la existencia de la **calidad técnica y funcional**. La primera hace referencia al resultado de la prestación del servicio relacionada con evidencias como tiempos de espera, atmósfera, etc. En cuanto a la calidad funcional, se refiere a cómo el cliente recibe dicho servicio.



10.2 PLAN DE PRECIOS

Una de las partes importantes de la estrategia de marketing consiste en elaborar un plan de precios acorde al tipo de negocio y sus objetivos. El precio es un sacrificio monetario o no monetario que está dispuesto a hacer el consumidor a cambio de obtener un beneficio del producto o servicio. Es la única variable de marketing que supone ingresos por sí misma. Esta variable depende de los factores internos y externos, es decir costes, y demanda y competencia respectivamente.

Factores internos

Entre los factores internos que debemos analizar se encuentran todos los costes que tendrá que cubrir la empresa en el futuro. Estos costes los dividimos en fijos (terreno, edificio, mobiliario y equipos de observación astronómica entre otros) y variables (RRHH, cartera de servicios ofrecidos, servicio de restauración, etc.) en función de su naturaleza constante o fluctuaria.

Es la base necesaria mínima que debemos cubrir, superando el cual obtendríamos beneficios que permitirán que el Hotel sea viable. Todos estos costes se recogerán en el Anexo adjunto al final del Plan de Marketing.

Factores externos

Los factores que se escapan al control de la empresa desde el punto de vista externo son la competencia y la demanda.

- Como ya hemos comentado el Astroturismo se encuentra en la fase introductorio de la fase de ciclo de vida del producto. Ello significa que existe en el mercado un número reducido de oferentes que se dirigen hacia segmentos innovadores dispuestos a pagar precios superiores.
- Entre los aspectos importantes a considerar tenemos que señalar que en nuestro caso se trata principalmente de una demanda inelástica en el caso del turista genera, pero presenta más elasticidad a la hora de tratarse del segmento de profesional astrónomo. Mientras que el primero prima por encima de todo la tranquilidad y descanso en un paraje natural, capaz de pagar un buen precio justo por ello; el segundo segmento que no es tan exigente en cuanto a las comodidades del alojamiento y valora más la calidad del cielo, percibiría un precio más elevado como un sobreprecio que no estaría dispuesto a pagar. Teniendo en cuenta este caso se elaborarán las estrategias adecuadas para igualar la percepción del precio entre ambos segmentos.
- El entorno competitivo influye a la hora de establecer los precios. Debido a que de momento el mercado no está saturado, y el tipo de demanda se acerca a la inelástica existe una mayor libertad a la hora de fijar los precios. Actualmente el rango de los precios que se está estableciendo en el mercado es de 40-300 euros por noche.

Estrategias de precios a seguir

- En relación a la fase de ciclo de vida del producto vamos a llevar a cabo una estrategia de precios de **desnatación**. Consistirá en establecer un precio elevado de entrada respecto de la media, para posteriormente ofrecer promociones especiales y ofertas. Los motivos que permiten hacer esto serían que el producto es innovador, difícilmente imitable (ventaja competitiva), y los segmentos no son muy sensibles a la variación del precio.
- En cuanto a los precios diferenciales se establecerá un **precio fijo de la tarifa** (alojamiento de una noche) con otra **parte variable** que incluiría todos los

servicios adicionales que ofrece el Hotel. Esto se conoce como estrategia de precios con dos partes.

- **Estrategias de precio del paquete**, en la que el precio de contratación de servicios conjuntos es inferior al precio de contratación de dichos servicios de forma individual. Por ejemplo, en el caso del astroturista profesional este podrá contratar el alojamiento junto con todo el equipo necesario para la observación y estudio astronómico, mientras que en el caso del turista general puede disfrutar de un paquete de servicios que incluyan aparte de servicio base, el spa y las ofertas de media pensión. Los paquetes ofertados se van a elaborar en función de las necesidades de cada uno de los segmentos elegidos.
- Para reforzar la sensación de calidad y exclusividad del Hotel se opta por **precios psicológicos pares**, acabados en 0 y 5.

TEMPORADA ALTA: 12 DE JUNIO A 18 DE SEPTIEMBRE, SEMANA SANTA Y NAVIDAD								
Tabla ilustrativa de Precios, ofertas, y descuentos en Hotel Supernova.								
Área	Servicios	Sin Habitación	Individual	Doble	Premium	Discapacit ados.	Grupos >5 pers.	Grupos escolares
Hospedaje	Tipos de habitaciones		75€* (L,M,X,J,V); 85€ (S,D)	90€* (L,M,X,J,V); 100€ (S,D)	135€* (L,M,X,J,V); 145€ (S,D)	-5%	-10%	
	Almuerzo	25 €	15 €	15 €	15 €			
Restaurante	Cena	25 €	15 €	15 €	15 €			-5%
	Almuerzo y Cena		25 €	25 €	25 €			
Piscina/Spa	Huesped		8 €	8 €	8 €			
	Cliente (mañana)	15 €						
	Cliente (tarde-noche)	25 €						
Fisioterapia	30 min.		18 €	18 €	18 €	-5%		
	60 min.		32 €	32 €	32 €	-5%		
	30 min.	25 €				-5%		
	60 min.	48 €				-5%		
Astronomía	Curso Formativo	10 €				-5%	-5%	-5%
	Talleres	18 €	8 €	8 €	8 €	-5%	-10%	-5%

* Includo: Desayuno, Parking, y Curso Formativo Observatorio

Ilustración 28. Tabla con paquetes de servicios ofertados por el Hotel. Elaboración propia.

TEMPORADA MEDIA: 15 DE MARZO A 12 DE JUNIO Y DE 18 DE SEPTIEMBRE A 1 DE NOVIEMBRE								
Tabla ilustrativa de Precios, ofertas, y descuentos en Hotel Supernova.								
Área	Servicios	Sin Habitación	Individual	Doble	Premium	Discapacit ados.	Grupos >5 pers.	Grupos escolares
Hospedaje	Tipos de habitaciones		65€* (L,M,X,J,V); 70€*(S,D)	80€* (L,M,X,J,V); 85€* (S,D)	120€* (L,M,X,J,V); 125€* (S,D)	-5%	-10%	
	Almuerzo	25 €	15 €	15 €	15 €			
Restaurante	Cena	25 €	15 €	15 €	15 €			-5%
	Almuerzo y Cena		25 €	25 €	25 €			
Piscina/Spa	Huesped		8 €	8 €	8 €			
	Cliente (mañana)	15 €						
	Cliente (tarde-noche)	25 €						
Fisioterapia	30 min.		18 €	18 €	18 €	-5%		
	60 min.		32 €	32 €	32 €	-5%		
	30 min.	25 €				-5%		
	60 min.	48 €				-5%		
Astronomía	Curso Formativo	10 €				-5%	-5%	-5%
	Talleres	18 €	8 €	8 €	8 €	-5%	-10%	-5%

* Includo: Desayuno, Parking, y Curso Formativo Observatorio

Ilustración 29. Tabla con paquetes de servicios ofertados por el Hotel. Elaboración propia.

PLAN DE MARKETING DE UNA EMPRESA TURÍSTICA: HOTEL SUPERNOVA

TEMPORADA BAJA: 1 DE NOVIEMBRE A 15 DE MARZO								
Tabla ilustrativa de Precios, ofertas, y descuentos en Hotel Supernova.								
Área	Servicios	Sin Habitación	Individual	Doble	Premium	Discapitados.	Grupos >5 pers.	Grupos escolares
Hospedaje	Tipos de habitaciones		60€* (L,M,X,J,V); 65€* (S,D)	70€* (L,M,X,J,V); 75€* (S,D)	110€* (L,M,X,J,V); 115€* (S,D)	-5%	-10%	
	Promoción: 3 días de escapada		120€* (L,M,X,J,V)	150€* (L,M,X,J,V)	250€ (L,M,X,J,V)			
Restaurante	Almuerzo	25 €	15 €	15 €	15 €			
	Cena	25 €	15 €	15 €	15 €			-5%
Piscina/Spa	Almuerzo y Cena		25 €	25 €	25 €			
	Huesped		8 €	8 €	8 €			
	Cliente (mañana)	15 €						
Fisioterapia	Cliente (tarde-noche)	25 €						
	30 min.		18 €	18 €	18 €	-5%		
	60 min.		32 €	32 €	32 €	-5%		
	30 min.	25 €				-5%		
Astronomía	60 min.	48 €				-5%		
	Curso Formativo	10 €				-5%	-5%	-5%
	Talleres	18 €	8 €	8 €	8 €	-5%	-10%	-5%

* Includo: Desayuno, Parking, y Curso Formativo Observatorio

Ilustración 30. Tabla con paquetes de servicios ofertados por el Hotel. Elaboración propia.

- Debido a que nuestro Hotel depende de las condiciones meteorológicas, hemos procedido a diferenciar las épocas del flujo de la demanda entre las temporadas alta, media y baja. La estacionalidad de los precios se verá reflejada en la creación de una nueva oferta que consistirá en enfocarse en la **estrategia de los precios diferenciales**. La oferta consiste en ofrecer una tarifa de precios de segundo mercado durante 3 días de lunes a viernes en la temporada baja. También se incluyen descuentos por “volumen” enfocados a la llegada de grupos de más de 5 personas. Dichas ofertas se reflejan en la tabla de los paquetes de servicios turísticos ofertados por el Hotel.

10.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN

La distribución va a consistir en el hecho de poner el servicio a disposición de nuestro cliente en el lugar y momento adecuados y cantidades requeridos por este. Existen dos modalidades de distribución en este sentido: directa e indirecta. En el primer caso, es la propia empresa la que pone a disposición el servicio al cliente, mientras que en el segundo caso lo hace a través de un intermediario.

10.3.1. Canales de distribución

Diferenciando entre la longitud de cada tipo de canal el Hotel Supernova va a comercializar su oferta a través de los siguientes medios de distribución:

- Canal directo:** página web del Hotel. Vamos a trabajar con crear una notoriedad importante de la marca en sí y de la página web para reducir la dependencia de intermediarios y canales más largos a la hora de la venta. Para ello, se trabajará en los aspectos como publicidad de la marca, garantía de calidad, seguridad en el proceso de la venta, fidelización de los clientes para las futuras reservas a través del canal directo y usabilidad de la página.

- Corto:** se trata de un canal donde intervienen los mayoristas y minoristas. En nuestro caso, debido al enfoque electrónico en el que nos centramos haremos la distribución a través de OTA's. Estas son agencias de viajes online que proporcionan ventajas como mejorar los ingresos, capturar la mayoría de reservas a través del móvil, proporcionar al consumidor la posibilidad de comparación de servicios y tarifas y tener gran accesibilidad entre otras. Aunque ello reduzca nuestras ganancias, vamos a contar por las OTA's como Booking, Kayak y Trivago. Según el ranking de SiteMinder (SiteMinder, 2018) Booking.com ocupa el primer puesto como distribuidor online de reservas del hotel en España, mientras que le siguen Expedia y las páginas web propias de hoteles.



Ilustración 31. Web visitadas por turista digital para hacer reserva turística en España en 2017. Fuente: SiteMinder (2018).

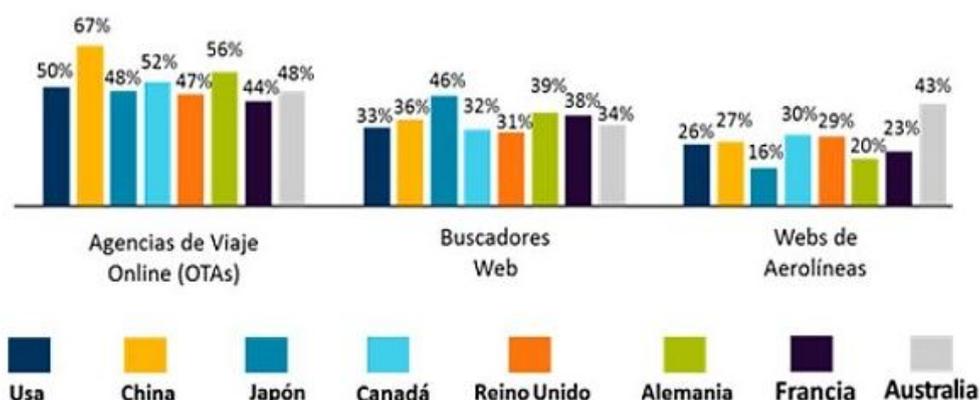


Ilustración 32. Web visitadas por turista digital para hacer reserva turística. Fuente: Portaldelturismo.de (2016).

Largo: En la actualidad se ha producido un crecimiento en el sector de las agencias de viajes como ponen de manifiesto distintos estudios realizados. “Entre 2009 y 2017 se ha duplicado el número de agencias que operan tanto como minorista como mayoristas. En la actualidad, solo el 55% de las agencias de viaje dice trabajar exclusivamente como minorista, frente al 80% que lo hacía en 2009” (ACAV y Amadeus, 2017).

PLAN DE MARKETING DE UNA EMPRESA TURÍSTICA: HOTEL SUPERNOVA

Hoy en día existe la posibilidad de contratación de una agencia tradicional o a través de Internet (agencia online).

En el siguiente gráfico podemos ver el porcentaje de población que prefiere acudir a la agencia tradicional sobre la agencia online en España.

Tradicional 62,6%

Únicamente a través de sus puntos de venta u oficinas	41,3%
Principalmente a través de sus puntos de venta u oficinas	21,3%

Internet 37,4%

Principalmente a través de internet	14,7%
Únicamente a través de internet	22,7%

Ilustración 33. Primer estudio estratégico de las agencias de viajes españolas. Fuente: ACAV y Amadeus (2017).

Los motivos que refuerzan la ventaja de las agencias tradicionales sobre las virtuales es la mayor sensación de seguridad del turista y la importancia del trato personalizado que tiene para el turista.

Prefiero el trato personalizado	35,7%	13,5%	49,2%
Me da más seguridad / confianza que a través de internet	23,1%	13,6%	36,7%
Preferencia asesoramiento	5,5%	11,6%	17,1%
Costumbre / amistad con agencia / atiende alguien conocido	10,1%		12,1%
No tengo Internet *	8,0%		9,5%
Comodidad			5,0%
Precio / más barato			4,0%
Demandando productos que no encuentro en Internet			1,5%
Facilidad de pago / facilidad en el pago			1,0%
Otros	9,5%		11,1%

■ Primera mención ■ Resto de menciones

* No tengo Internet	8,0%	9,5%
Mayores de 59 años		18,5% (del 9,5% total)
Estatus medio-bajo / bajo		22,2% (del 9,5% total)

Ilustración 34. Motivos de contratación de agencias tradicionales. Fuente: ACAV y Amadeus (2017).

Aun así, las agencias online vienen experimentando un crecimiento muy importante durante los últimos años y ello ha hecho que sean muy bien valoradas por los turistas. Entre los motivos que hacen que el turista se decante por ellas destacan la mayor rapidez y comodidad del servicio.

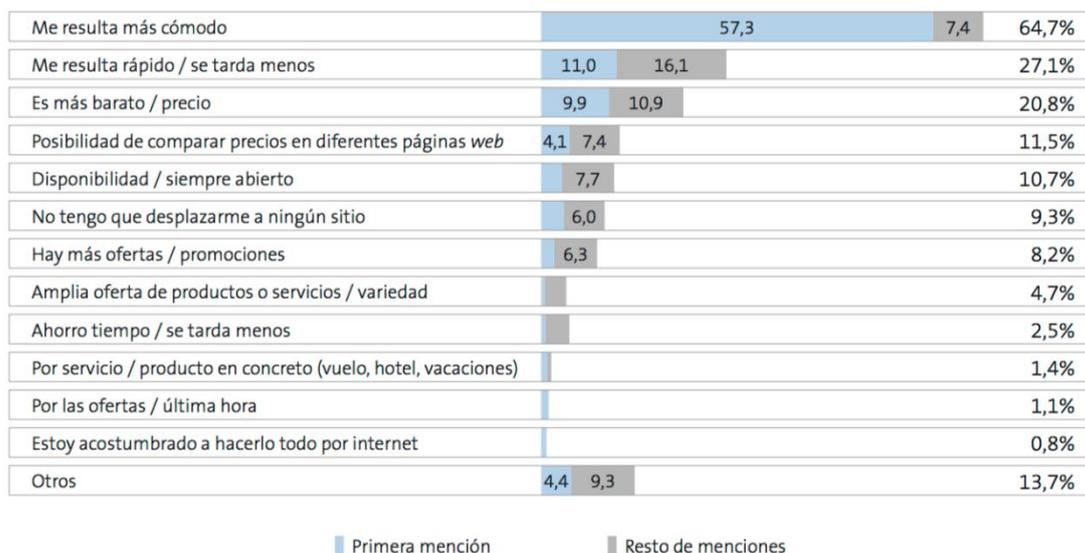


Ilustración 35. Motivos de contratación de agencias online. Fuente: ACAV y Amadeus (2017).

Para analizar qué tipo de agencia interesa más a nuestro Hotel a la hora de colaborar, vamos a estudiar los aspectos más valorados por los turistas.

Los motivos o factores que más preocupan al turista se reflejan en la siguiente tabla:

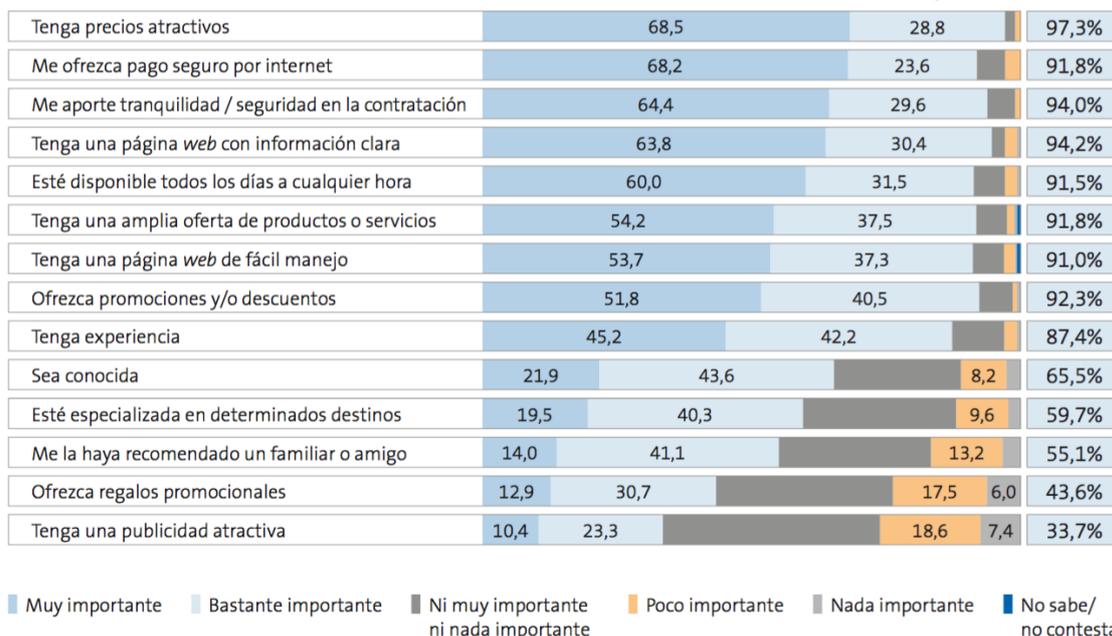


Ilustración 36. Aspectos valorados en agencias. Fuente: ACAV y Amadeus (2017).

Se puede afirmar que nuestra agencia o agencias elegidas deben ser capaces de:

- Fijar buenos precios.
- Seguridad jurídica en los procesos de contratación.
- Eficiencia y claridad de la página web.
- Amplia oferta de productos.

Es por ello que consideramos que las mejores alternativas para nuestro Hotel serían las siguientes:

- **Viajes El Corte Inglés:** presente como ventajas una fuerte imagen de marca y gran posicionamiento de calidad en la mente de los turistas. Los precios son algo superiores a la media, pero la excelencia del servicio es muy alta. Por otro lado cuenta con tiendas ubicadas en puntos estratégicos de cada ciudad de España y es de las agencias que mayores niveles de facturación al año presenta.
- **Rumbo:** se trata de una de las primeras agencias online que surgieron. Nos permite seleccionar tanto vuelos a diferentes destinos del mundo como paquetes con hotel y viaje incluido, cruceros, apartamentos o rutas terrestres. La web es muy completa y de gran seguridad y que presenta actualizaciones diarias. El buscador es de gran potencia con gran variedad de filtros y se ajusta muy bien a las demandas del turista. Su imagen fue recientemente renovada y ahora resulta más moderna y atractiva.
- **Halcón Viajes:** permite reservas vuelos, alojamiento y viajes en general. Incluye paquetes vacacionales hasta alquiler de vehículos. No presenta tantas ofertas como Rumbo, pero tiene un buen comienzo para una empresa en línea (con más de 1000 oficinas en toda España). Recientemente incorporaron una opción de preview que evita tener que usar otras herramientas de visualización como Youtube, dando así mucha comodidad al turista.
- **Logitravel:** es una agencia online que trabaja con diferentes aerolíneas y cadenas hoteleras, presentando una plataforma fácil y rápida. Además de ofrecer paquetes vacacionales, ofrece ofertas puntuales de duración limitada de gran atractivo para el turista. Finalmente, la navegación de la web es de las más sencillas e intuitivas del sector.
- **Lastminute:** se trata de una de las agencias de viajes más baratas que existen. Ofrece paquetes, viajes, avión, etc. En fechas puntuales se ofrecen descuentos, accesorios y regalos para atraer al máximo número posible de turistas.
- **Atrápalo:** se trata de una combinación de red social y agencia de viajes. No sólo ofrecen vuelos, hoteles y paquetes, sino que además trabajan en la venta de entradas para diferentes tipos de espectáculos.

10.3.2. Estrategia de cobertura de mercado

Debido a que tenemos muy bien definidos los perfiles de nuestros dos targets, la estrategia de cobertura de mercado que elegimos va a ser **selectiva**. Se comercializarán los paquetes de servicios a través de un número limitado de distribuidores con el objetivo de adecuar cada segmento a un canal de distribución idóneo.

Entendemos según el análisis realizado, que el público objetivo de turista general se interesará principalmente por la adquisición de reserva del hotel por el canal online, el cual lo componen OTA's y nuestra web. En cuanto al perfil profesional astronómico, pondremos a su disposición la venta a través de agencias de viajes donde podrá consultar este servicio en función de la temática.

10.4 PLAN DE COMUNICACIÓN

A continuación, procedemos a elaborar el plan de comunicación de Hotel Supernova. Se trata de *“un documento que refleja los elementos que forman parte del proceso de comunicación y que se elabora, normalmente, con carácter anual por el departamento de comunicación de una empresa u organización”* (marketingdirecto.com, Diccionario Marketing).

10.4.1. Briefing

- **Target:** Hotel Supernova tiene dos públicos diferentes, por un lado, los turistas profesionales astrónomos, interesados en la observación científica del cielo estelar; y por otro lado los turistas generales, que son amantes de las aventuras y que desean experimentar nuevas sensaciones.
- **Objetivos publicitarios:** Debido a que nuestra empresa es nueva y está en un mercado que se encuentra en su fase inicial de crecimiento, lo primero que necesitamos es darnos a conocer. El propósito del plan comunicacional será posicionar correctamente el hotel entre nuestro público objetivo y aumentar la notoriedad de la marca.
- **Otra información:** DAFO (ya analizado anteriormente).
- **Eje comunicacional:** El eslogan diseñado para ser usado en todas las acciones comunicativas será: *“Lost in light”*, que significa *“perdido en las luces”*. Se ha preferido el uso del inglés para llegar también al público extranjero, ya que se trata de unos términos de fácil comprensión para cualquier español. Por otro lado, diremos que el mensaje pretende transmitir al turista la posibilidad de sumergirse en un atmósfera única e irrepetible, en la que pueda olvidarse de todo y sólo pensar en la observación y admiración de las estrellas y demás cuerpos celestes.

10.4.2. Plan de comunicación

- **Televisión.**

La televisión ha sido durante años el instrumento genuino de la publicidad. A pesar de que la reciente aparición de Internet parece ser una amenaza, los últimos datos siguen confirmando a la televisión en la primera plaza del medio publicitario más usado.

“Los primeros nueve meses de 2017 reflejan que la inversión publicitaria destinada a medios convencionales aumentó un 0,03% respecto al periodo equivalente del año anterior: 2.952,8 millones de euros frente a los 2.951,9 millones de 2016, según

PLAN DE MARKETING DE UNA EMPRESA TURÍSTICA: HOTEL SUPERNOVA

InfoAdex. La televisión continúa líder en inversiones y sigue siendo el medio preferido de los consumidores.” (El Mundo, 2018).

Por todo ello la presencia de Hotel Supernova resulta de gran importancia. Se necesita llevar a cabo la elección del canal más apropiado y relacionado con el mundo de la Ciencia.

La televisión es un medio masivo y por ello, nos vamos a centrar en canales más específicos.

Los canales La 2 y National Geographic emiten programación variada relativa a documentales de Historia, Naturaleza, Arqueología, Fauna y Flora, Dinosaurios, Fósiles, los orígenes del ser humano, épocas geológicas de la Tierra, etc.

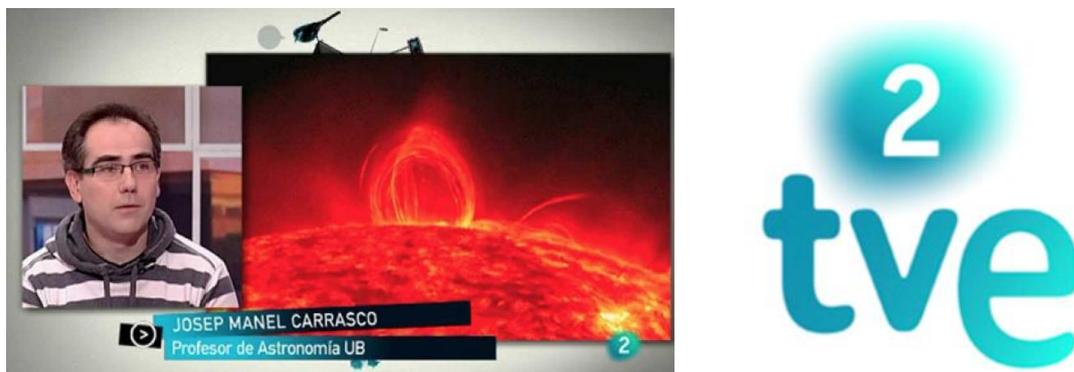


Ilustración 37. Canal de televisión. Fuente: La 2, RTVE.

Estar presentes en estos canales nos abriría las puertas directamente a los hogares de un público objetivo interesado en la Ciencia, y por su puesto un público potencialmente interesado en Astronomía.

Formato: Publireportaje de 1' de duración.

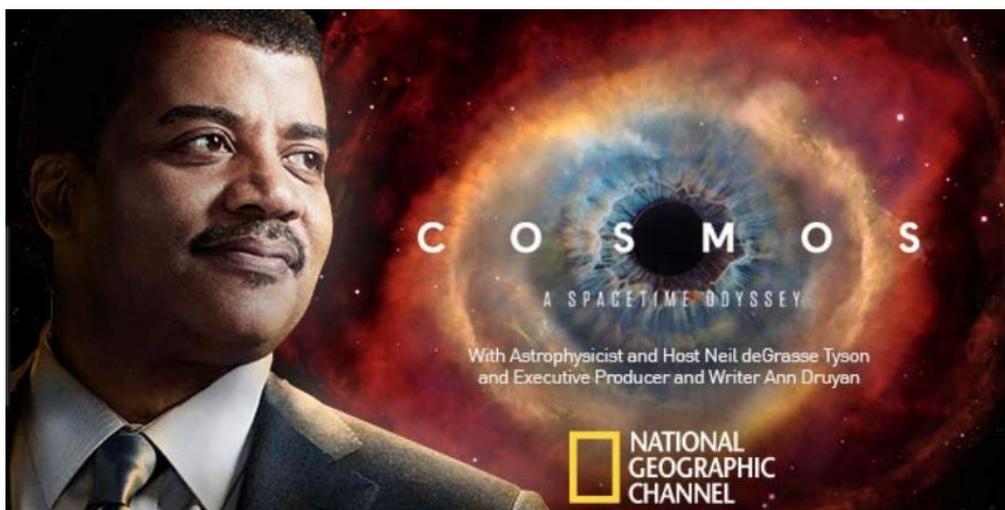


Ilustración 38. Programa Cosmos. Fuente: National Geographic.

La 2 es una cadena gratuita, con menor repercusión que National Geographic, que es de pago. Pero pueden ser dos alternativas interesantes y complementarias la una de

la otra. Conseguiremos llegar al turista general a través de estos medios, ya que el público que ve estos canales es un público de alto nivel cultural y con grandes inquietudes.

- **Medios Impresos.**
 - **Periódico.**

Las razones para invertir recursos en prensa son varios: “a) *confianza de los lectores*, b) *medio no intrusivo y selectivo*, y c) *los lectores esperan más habitualmente la publicidad en este tipo de medio.*”(deliverymedia.es, 2018).

Por ello pensamos que la elección de “El Mundo” sería correcta. Una firma nacional, y que se caracteriza por sus continuas labores de investigación, tratando de llegar al fondo de la verdad en todo momento. Goza de una buena opinión del público lector en general. Sería una buena alternativa para publicitar a nuestro Hotel.



Ilustración 39. Ejemplo del anuncio en prensa. Elaboración propia.

Formato: anuncio comercial -medio página.

Por este medio seremos capaces de llegar al turista general fundamentalmente, aunque no podemos descartar también llegar al turista profesional.

- **Revistas.**

Para el público profesional elegimos revista especializada en Astronomía, con lo que nos aseguraremos llegar a target aludiendo a sus intereses.

PLAN DE MARKETING DE UNA EMPRESA TURÍSTICA: HOTEL SUPERNOVA

La revista llamada “Astronomía” trata de trata temas de la astronomía, la astrofísica y las ciencias del espacio.

Formato: Interior de contraportada-1300€



Ilustración 40. Revistas. Fuente: Google.

“La revista comenzó a publicarse en diciembre de 1985 y continúa haciéndolo hoy en día. Astronomía se distingue por publicar, casi exclusivamente, autores españoles o hispanohablantes, tanto aficionados como astrónomos profesionales, prestando especial interés a los trabajos desarrollados por la comunidad científica, siendo revista colaboradora de la Sociedad Española de Astronomía y de la Federación de Asociaciones Astronómicas de España.. Así, el perfil de la publicación hace especial énfasis en la calidad divulgativa de los contenidos unida a una cuidada edición y presentación.” (telescopiomania.com).

Por otro lado, también anunciaremos el Hotel en la revista “Viajar”, la primera revista española de viajes. Ahí es donde encontraremos a nuestro segundo público de perfil “aventurero”.

Formato: Contraportada-1600€

Ambas revistas son de tirada mensual. Por ello, la periodicidad del anuncio que elegimos va a ser cada dos meses con especial atención en temporada alta, donde reforzaremos la comunicación.

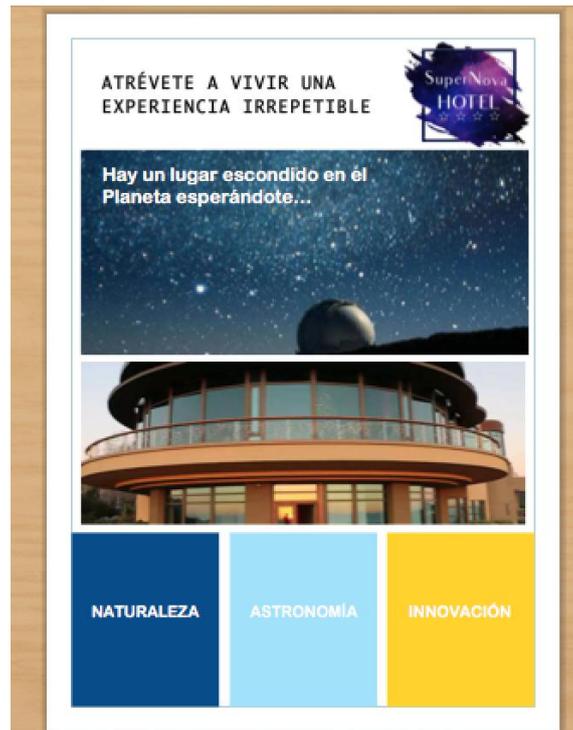


Ilustración 41. Ejemplo anuncio en revista. Elaboración propia.

▪ **Medios online.**

- Redes Sociales.

Llevaremos a cabo el uso de Facebook, Instagram, Youtube, y Twitter, ya que se trata de los mejores canales para compartir videos, historias y dar a conocer a nuestro Hotel de un modo sencillo y atractivo.



Ilustración 42. Ejemplo de vídeo en Youtube. Elaboración propia.



Ilustración 43. Cuenta en Facebook. Elaboración propia.



Ilustración 44. Cuenta en Twitter. Elaboración propia.

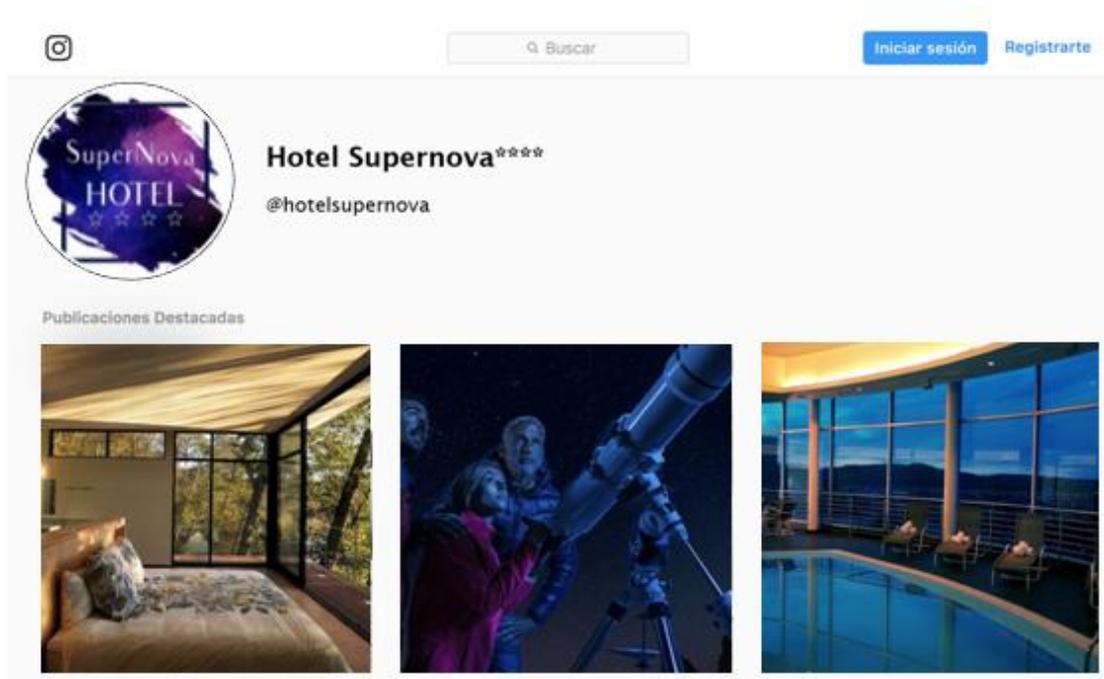


Ilustración 45. Cuenta en Instagram. Elaboración propia.

- Página web.

Se realizará la construcción de una página web que contendrá todas las características necesarias para que resulte atractiva para los turistas. Se conseguirá mayor tráfico y la consecución de ventas de forma simultánea. Será completa, fácil de manejar, muy visual, e interactiva. Además, presentará actualizaciones de manera habitual con ofertas o servicios especiales de acuerdo a la observación de eventos astronómicos especiales o de carácter puntual.

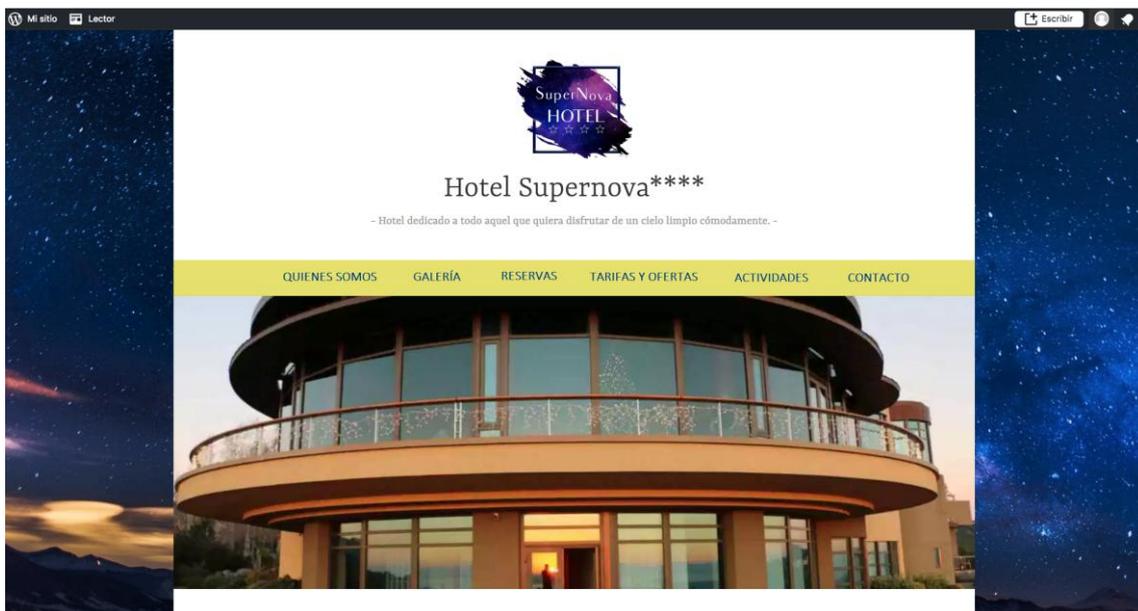


Ilustración 46. Interfaz De la web del Hotel Supernova. Fuente: Elaboración propia.

- Publicidad online.

Usaremos Google AdWords, banners y el blog del Hotel (estrategia SEO).



Ilustración 47. Ejemplo del anuncio Adwords. Fuente: Elaboración propia.

- **Relaciones Públicas.**

Llevaremos a cabo trabajos de publicidad con la ayuda de Cantur. De esta forma conseguiremos popularizar más aún la imagen de nuestro Hotel, hacerlo más cercano al público objetivo, e incluso ser capaces de despertar la curiosidad en aquellos que en principio no se habían planteado esta posibilidad.



Ilustración 48. Taller de Astronomía. Fuente: Cantur.

- **Promoción: acciones de Street Marketing.**

Llevaremos a cabo una estrategia de Street marketing ubicada en 2 puntos clave de la ciudad de Santander: la plaza del ayuntamiento y el aeropuerto de Santander. Hemos elegido estos dos puntos puesto que son áreas de tránsito de un volumen de población muy alto, y porque pasan en muchos momentos disponiendo de tiempo suficiente para pararse y poder conocer nuestro servicio.

El aeropuerto de Santander recibe al año mucho tráfico de turistas, ya que se encuentra a pocos minutos en autobús, coche o taxi a la ciudad, con lo que presenta una comunicación magnífica. Por ello es una buena oportunidad para dar a conocer nuestro producto tanto a turistas nacionales como internacionales.

Consistirá en situar una cabina de forma y diseño llamativo representando un planeta celeste dentro de la cual habrá una simulación del cielo. Al visitante se le plantearán 2 preguntas y en el caso de la respuesta correcta conseguirá encender una de las estrellas y un 10% de descuento en su reserva.

- **Fuerza de ventas.**

Hotel Supernova llevara a cabo la contratación de personal de alta cualificación. Un personal que contará con buenas formaciones académicas de acuerdo a la función que realicen en la empresa, excelentes herramientas a nivel laboral como dominio de idiomas, y magníficas habilidades comunicativas.

El Hotel fomentará siempre un entorno laboral perfecto para que sus empleados puedan llevar a cabo sus funciones ofreciendo el mejor trato a los clientes, actuando con amabilidad, cordialidad y educación impecable.

Una de las medidas que se usará será la opción de que los empleados ganen un plus del 5% de subida salarial mensual en caso de que las encuestas de satisfacción y calidad realizadas por los turistas al final de su estancia sean satisfactorias. Con esto se conseguirá motivar a la plantilla en todo momento para alcanzar la excelencia profesional.

11. EJECUCIÓN Y CONTROL

Para la *ejecución* del Plan, se elabora un calendario para tener un control exhaustivo de cada una de las acciones comunicacionales planteadas anteriormente.

El modelo seguido para elaborar el plan de ejecución y seguimiento sigue el diagrama de Gantt. En el esquema se detalla el marco temporal de cada una de las acciones de marketing.

ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN	DURACIÓN REAL	PORCENTAJE COMPLETADO	2019											
					enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
PRECIOS																
TEMP. ALTA	12-jun	3	4	25%												
TEMP. MEDIA I	15-mar	3	4,5	100%												
TEMP. MEDIA II	18-sept	1,5	4,5	100%												
TEMP. BAJA	1-nov	4,5	4,5	35%												
COMUNICACIÓN																
TV	1-abr	6	6	10%												
PERIÓDICO	1-feb	4	4	85%												
REVISTA	1-ene	5	5	85%												
MEDIOS ONLINE	1-ene	12	12	50%												
RRPP	1-feb	3	3	60%												
STREET MARKETING	1-may	2	2	75%												
FUERZA DE VENTAS	1-ene	12	12	100%												

Ilustración 49. Calendario de acciones de un año de duración. Elaboración propia.

El calendario adjunto arriba representa a las acciones de estrategias de precios y estrategias de comunicación llevadas a cabo por el Hotel.

El *control* consistirá en hacer revisiones periódicas de adecuación de las acciones al plan. En el caso de que alguna de ellas no se ejecute bien y de algún error se llevarán a cabo las medidas correspondientes.

Durante los años posteriores a 2019 se elaborarán otros calendarios de acciones que corresponderán a los objetivos que se propusieron más a largo plazo. Estos podrán ser modificados en función de los resultados del ejercicio del año 2019.

12. CONCLUSIONES

Este trabajo comenzó con el análisis Sector Turístico Español, su importancia desde el punto de vista socio-cultural y económico. En los últimos años se observó el auge que comenzó a tener el Astroturismo, una nueva forma de Turismo Ecológico y Rural.

Por un lado, al detectarse la presencia de condiciones meteorológicas favorables en la zona de Liébana para poder llevar a cabo actividades de observación del cielo nocturno a través de instrumentos y equipos astronómicos; y por otro lado, los resultados favorables conseguidos de los análisis externo e interno llevados a cabo, permitieron el diseño de un proyecto hotelero único.

Hotel SuperNova**** tiene como objetivo ofrecer a sus dos tipos de turistas (profesional y general) una experiencia diferente y especial, a través de unas instalaciones de calidad, un paraje natural sin igual, y una atención excelente por la plantilla del Hotel.

Posteriormente, se realizó el Plan de las Acciones de Marketing Operativo que este tipo de proyecto requiere a nivel de producto, precio, comunicación y distribución; así como una planificación temporal de las mismas.

Finalmente, me gustaría acabar este trabajo con una frase que refleja bien lo que se pretende poner de manifiesto en este proyecto turístico:

“El turismo representa el medio por excelencia para preservar la identidad y poner en justo valor el patrimonio nacional” (Enrique de la Madrid, entornoturistico.com).

13. BIBLIOGRAFÍA

- ACAV y AMADEUS (2017). *Primer estudio estratégico de las agencias de viaje españolas*. Disponible en: http://www.amadeus.com/web/binaries/1333086479747/blobheader=application/pdf&blobheadertype=Content-Disposition&blobheadervalue=inline%3B+filename%3DPrimerInformeEstrategicoAAVV_AmadeusACAV.pdf [último acceso 26 septiembre 2018].
- Agrupación Astronómica Cántabra (AstroCantabria). Disponible en: <http://www.astrocantabria.org/> [último acceso 17 septiembre 2018].
- Cantabria Infinita. *Liébana*. Disponible en: <http://turismodecantabria.com/descubre/zonas/1-liebana> [último acceso 18 septiembre 2018].
- CNMC, Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (2017). Nota de prensa. Disponible en: https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor_contenidos/Notas%20de%20prensa/2016/20170104_NP_CE_2T21016.pdf [último acceso 17 septiembre 2018].
- Comisión Europea (1992): *Comunicación relativa a la definición de mercado de referencia a efectos de la normativa comunitaria en materia de competencia*, Diario Oficial, núm. C 372. [último acceso 11 septiembre 2018].
- Derek F. Abell (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. [último acceso 11 septiembre 2018].
- Dewey, John (2007). *How we think*. Nueva York: Cosimo [último acceso 13 septiembre 2018].
- Dra. María del Pilar Leal Londoño (2017). *Turismo Ecológico y Sostenible: Perfiles y Tendencias*. [último acceso 12 septiembre 2018].
- El País. *El turismo en España se prepara para un buen verano pero sin cifras récord*. Disponible en: [último acceso 07 septiembre 2018].
- Elio Rafael de Zuani (Marcial Pons, 2005). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. [último acceso 18 septiembre 2018].
- Enrique de la Madrid. *20 frases célebres de Turismo para reflexionar*. Disponible en: www.entornoturistico.com [último acceso 01 octubre 2018].
- Europa Press. *El PIB de Cantabria crecerá un 2,4% en 2018, según BBVA*. Disponible en: <http://www.europapress.es/cantabria/noticia-pib-cantabria-crecera-24-2018-bbva-20171123151909.html> [último acceso 06 septiembre 2018].

- Expansión (2017). *Ecoturismo: un valor en alza que atrae cada vez a más extranjeros*. [último acceso 12 septiembre 2018].
- F. Saez Vacas, O. Garcia, J Palao y P. Rojo (2003). *Innovación Tecnológica de las Empresas*, Cap. 2, Teoría General del Entorno [último acceso 11 septiembre 2018].
- Fayos-Solà E., Marín C., Rashidi M.R. (2016) *Astrotourism*. Jafari J., Xiao H. (eds) Disponible en: Encyclopedia of Tourism. Springer, Cham [último acceso 31 julio 2018].
- Fleitman J. (McGraw Hill, 2000). *Negocios exitosos*. [último acceso 11 septiembre 2018].
- Franklin B. Enrique, (Mc Graw Hill, 2º Ed. 2004). *Organización de Empresas*. [último acceso 18 septiembre 2018].
- Héctor Ceballos Lascuráin (1993), *Ecotourism. The Potential and the Pitfalls*. [último acceso 12 septiembre 2018].
- Instituto Cántabro de Estadística (ICANE). Disponible en: <http://www.icane.es/> [último acceso 18 septiembre 2018].
- Instituto Cántabro de Estadística (ICANE). *Perfil del turista en Cantabria 2016*.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). Disponible en: <http://www.ine.es/> [último acceso 18 septiembre 2018].
- Jiménez Latorre F., Cañizares Pacheco E. (NERA Economic Consulting, 2005). *Dificultades para la definición del mercado relevante*. Disponible en: https://www.frdepino.es/wp-content/uploads/2014/10/es_02-JIMENEZ-CA%C3%91ZARES.pdf [último acceso 11 septiembre 2018].
- Lambin, Gallucci, Sicurello, (2009). *Dirección de marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado*. [último acceso 18 septiembre 2018].
- M. Porter (Harvard Deusto, 1980). *Economía de la Empresa I, Business Review*, pág.88 [último acceso 13 septiembre 2018].
- María Rueda Cruz, BBVA (2017). *¿Qué son las “Smart Cities?”*. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/las-smart-cities/> [último acceso 11 septiembre 2018].
- Mintzberg (Prentice- Hall, 1979). *La estructuración de las Organizaciones*. [último acceso 18 septiembre 2018].

- Olabuénaga, J. R. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto. [último acceso 09 septiembre 2018].
- Philip Kotler y Gary Armstrong (2004). *Introducción al Marketing*. [último acceso 09 septiembre 2018].
- Porter, Michael. Estrategia Competitiva, Ediciones Pirámide, 2009 [último acceso 18 septiembre 2018].
- Porter, Michael. Estrategia Competitiva, Ediciones Pirámide, 2009 [último acceso 18 septiembre 2018].
- Sáez Vacas F., García, O; Palao, J y Rojo, P., (2006) *Innovación tecnológica en las empresas, Cap. 2*. Disponible en: <http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/2%20Teor%EDa%20general%20del%20entorno.pdf> [último acceso 13 septiembre 2018].
- Sistema de Información Turística de Cantabria. (2016). *Estudio de preferencias y comportamiento de los turistas extranjeros en Cantabria*. Disponible en: <http://profesional.turismodecantabria.com/info-y-documentacion/estadisticas-e-informes> [último acceso 26 septiembre 2018].
- SiteMinder (2018). *SiteMinder revela los 15 principales canales de reserva de los hoteles hispanos en 2017*. Disponible en: <https://www.siteminder.com/es/noticias/15-principales-canales-reserva-hoteles-espanoles-2017/> [último acceso 26 septiembre 2018].
- Weather Spark: *El clima promedio en Cabezón de Liébana*. Disponible en: <https://es.weatherspark.com/y/36051/Clima-promedio-en-Cabez%C3%B3n-de-Li%C3%A9bana-Espa%C3%B1a-durante-todo-el-a%C3%B1o#Sections-Temperature> [último acceso 17 septiembre 2018].
- Web Fundación Starlight. Disponible en: <https://www.fundacionstarlight.org/> [último acceso 13 septiembre 2018].
- Web Turismo Estelar. Disponible en: <https://www.turismoestelar.com/> [último acceso 13 septiembre 2018].
- Wikipedia. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST [último acceso 01 septiembre 2018].
- World Travel & Tourism Council (WTTC). *Impacto Económico y Asuntos Globales 2018*. [último acceso 07 septiembre 2018].

Anexo I. Plan Financiero.

PLAN FINANCIERO					
<i>Esquematación y desglose de las tipologías de gastos que implican la inversión, puesta en marcha y funcionamiento del proyecto hotelero Supernova.</i>					
CONCEPTO	Nº UNIDADES	PRECIO UNITARIO	PRECIO FINAL	Nº HABITACIONES	IMPORTE TOTAL
GASTOS ADMINISTRATIVOS					8.300 €
Permiso de obra					1.200 €
Proyecto eléctrico					1.500 €
Proyecto de Gas					1.100 €
Acústica					800 €
Permiso de apertura de actividad					2.300 €
Permiso Sanitario					1.400 €
GASTOS DE CONSTRUCCIÓN					1.680.000 €
Terreno					80.000 €
Diseño (arquitecto)					80.000 €
Mano de obra					250.000 €
Materiales (cemento, ladrillo, vigas, pintura, etc)					800.000 €
Ventanas, puertas, suelos y acabados					300.000 €
Sistema eléctrico (calefacción y aire acondicionado)					80.000 €
Tuberías					90.000 €
GASTOS DE EXTERIORES					70.500 €
Árboles, plantas y arbustos					2.000 €
Materiales de jardinería					1.500 €
Piscina/Spa					60.000 €
Muro y puerta principal					7.000 €
GASTOS DE INTERIORES					351.160,00 €
GASTOS DE ZONAS PRIVADAS					185.205 €
GASTOS DE HABITACIONES					185.205 €
Cama Doble	1	1.000 €	1.000 €	8	8.000 €
Cama Individual	1	700 €	700 €	7	4.900 €
Armario	1	230 €	230 €	15	3.450 €
Sillas	2	60 €	120 €	15	1.800 €
Mesa grande	1	100 €	100 €	15	1.500 €
Mesa Pequeña	2	50 €	100 €	15	1.500 €
Nevera	1	600 €	600 €	15	9.000 €
Papelera	2	10 €	20 €	15	300 €
Lámpara	5	40 €	200 €	15	3.000 €
Alfombra	1	120 €	120 €	15	1.800 €
Teléfono	1	35 €	35 €	15	525 €
Cortinas	1	90 €	90 €	15	1.350 €
Telescopio	1	4.000 €	4.000 €	15	60.000 €
Ventana de observación	1	230 €	230 €	15	3.450 €
Espejo	2	120 €	240 €	15	3.600 €
Cuadro	3	30 €	90 €	15	1.350 €
Jarrón	2	30 €	60 €	15	900,00 €
Flores	2	10 €	20 €	15	300,00 €
Perchas	7	1 €	7 €	15	105,00 €
Almohada	2	5 €	10 €	15	150,00 €
Mantas	1	40 €	40 €	15	600,00 €
Sábanas	1	50 €	50 €	15	750,00 €
Cuarto de baño (ducha, lavabo, inodoro)	1	5.000 €	5.000 €	15	75.000,00 €
Botiquín	1	10 €	10 €	15	150,00 €
Vaso	2	1 €	2 €	15	30,00 €
Papel	2	1 €	2 €	15	30,00 €
Jabones	1	1 €	1 €	15	15,00 €
Toallas	4	10 €	40 €	15	600,00 €
Secador	1	70 €	70 €	15	1.050,00 €

KSENIA BAKUM

GASTOS DE ZONAS COMUNES					153.110,00 €
GASTOS DE SALA DE FISIOTERAPIA/MASAJE					6.400,00 €
Mobiliario y equipos especializados médicos					6.000,00 €
Toallas					100,00 €
Productos y utensilios de masaje					300,00 €
GASTOS DE SALON					8.990,00 €
Sofas	4	500 €	2.000 €	1	2.000,00 €
Mesas	2	300 €	600 €	1	600,00 €
Sillas	8	50 €	400 €	1	400,00 €
Lámparas	9	50 €	450 €	1	450,00 €
Sillon	4	150 €	600 €	1	600,00 €
Alfombras	3	100 €	300 €	1	300,00 €
Cortinas	4	90 €	360 €	1	360,00 €
Jarrón	4	25 €	100 €	1	100,00 €
Cuadro	6	30 €	180 €	1	180,00 €
Personal de limpieza de habitaciones y zonas comunes	4	1.000 €	4.000 €	1	4.000,00 €
GASTOS DE COMEDOR					5.270,00 €
Manteles	40 €	10 €	400 €	1	400,00 €
Sillas	30	20 €	600 €	1	600,00 €
Mesas	15	50 €	750 €	1	750,00 €
Cubertería, vajilla y cristalería					3.000,00 €
Máquina expendedora de zumos					170,00 €
Máquina de café					150,00 €
Decoración					200,00 €
GASTOS DE OBSERVATORIO					111.160,00 €
Mesas	4	40 €	160 €	1	160,00 €
Sillas	30	25 €	750 €	1	750,00 €
Equipos de observación estelar	10	8.000 €	80.000 €	1	80.000,00 €
Proyector	1	250 €	250 €	1	250,00 €
Cúpula giratoria	1				30.000,00 €
OTROS GASTOS					21.290,00 €
Ascensores	1	20.000 €	20.000 €	1	20.000,00 €
Decoración pasillos					200,00 €
Cámaras de vigilancia interna y externa	15	50 €	750 €		750,00 €
Material de Limpieza					140,00 €
Iluminación pasillos					200,00 €
GASTOS DE ZONAS DE EMPLEADOS					12.845,00 €
GASTOS DE RECEPCIÓN					1.230,00 €
Mesas	3	40 €	120 €	1	120,00 €
Lámpara	2	40 €	80 €	1	80,00 €
Sillas	2	30 €	60 €	1	60,00 €
Ordenador	1	700 €	700 €	1	700,00 €
Teléfono	1	30 €	30 €	1	30,00 €
Impresora	1	120 €	120 €	1	120,00 €
Scanner	1	90 €	90 €	1	90,00 €
Llaves	30	1 €	30 €	1	30,00 €
GASTOS DE PARKING					1.035,00 €
Cámaras de vigilancia	10	50 €	500 €	1	500,00 €
Pantallas de ordenador	4	100 €	400 €	1	400,00 €
Silla	1	30 €	30 €	1	30,00 €
Mesas	2	20 €	40 €	1	40,00 €
Lámparas	2	20 €	40 €	1	40,00 €
Teléfono	1	25 €	25 €	1	25,00 €
GASTOS DE COCINA					10.580,00 €
Electrodomésticos			10.000 €	1	10.000,00 €
Mesas	4	50 €	200 €	1	200,00 €
Sillas	4	20 €	80 €	1	80,00 €
Materiales de trabajo	1	300 €	300 €	1	300,00 €
GASTOS DE RRHH					26.000,00 €
Jardinería	2	1.200 €	2.400 €	1	2.400,00 €
Cocina	3	1.400 €	4.200 €	1	4.200,00 €
Fisio/masaje	1	1.400 €	1.400 €	1	1.400,00 €
Piscina/spa	2	1.200 €	2.400 €	1	2.400,00 €
Dirección	1	2.000 €	2.000 €	1	2.000,00 €
Marketing y Comunicación	1	1.600 €	1.600 €	1	1.600,00 €
Contabilidad y Finanzas	1	1.800 €	1.800 €	1	1.800,00 €
Recepción	2	1.000 €	2.000 €	1	2.000,00 €
Parking	2	1.100 €	2.200 €	1	2.200,00 €
Coordinación	1	1.800 €	1.800 €	1	1.800,00 €
Experto Astrónomo	1	1.500 €	1.500 €	1	1.500,00 €
Limpieza	3	900 €	2.700 €	1	2.700,00 €
GASTOS TOTALES					2.135.960,00 €