



Máster en Dirección de Marketing (Empresas Turísticas)  
CURSO ACADÉMICO 2017-2018

PLAN DE MARKETING:  
EMPRESA DE TURISMO ACTIVO 'NATIVA'  
MARKETING PLAN:  
ACTIVE TOURISM COMPANY 'NATIVA'



AUTORA

Nuria Otí Gutiérrez

DIRECTORA

M.<sup>a</sup> del Mar García de los Salmones Sánchez

TRABAJO FIN DE MÁSTER



# ÍNDICE

RESUMEN.....	5
ABSTRACT .....	6
1. INTRODUCCIÓN .....	7
2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE NATIVA .....	9
3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN .....	11
3.1. Delimitación del mercado de referencia .....	11
3.2. Análisis del macroentorno .....	12
3.2.1. Factores demográficos .....	13
3.2.2. Factores económicos .....	15
3.2.2. Factores político-legales.....	16
3.2.4. Factores medio ambientales .....	17
3.2.5. Factores socioculturales .....	18
3.2.6. Factores tecnológicos .....	20
3.3. Análisis del microentorno .....	22
3.3.1. Proveedores .....	22
3.3.2. Clientes.....	22
3.3.3. Grupos de interés.....	23
3.3.4. Competencia .....	24
3.3.5. Intermediarios .....	27
4. ANÁLISIS INTERNO.....	29
4.1. Recursos y capacidades .....	29
4.1.1. Recursos .....	29
4.2. Capacidades .....	29
4.3. Organización empresarial.....	30
5. ANÁLISIS DAFO .....	31
6. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	33
6.1. Objetivos estratégicos .....	33
6.2. Definición de acciones estratégicas .....	33
6.3. Segmentación y posicionamiento competitivo .....	34
7. PLAN DE ACCIÓN.....	37
7.1. Plan de producto .....	37
7.1.1. Servicios ofrecidos .....	37

7.1.2.	<i>Dimensiones del servicio</i>	40
7.1.3.	<i>Ciclo de vida del producto</i>	41
7.1.4.	<i>Imagen de marca</i>	42
7.1.5.	<i>Gestión de la calidad de servicio</i>	43
7.2.	Plan de distribución	44
7.3.	Plan de precio	45
7.4.	Plan de comunicación	46
7.4.1.	<i>Publicidad</i>	46
7.4.2.	<i>Promoción de ventas</i>	50
7.4.3.	<i>Relaciones Públicas</i>	50
7.4.4.	<i>Redes Sociales</i>	51
8.	EJECUCIÓN Y CONTROL	53
8.1.	Organigrama de las actividades	53
8.2.	Control	54
9.	CONCLUSIONES	55
10.	BIBLIOGRAFÍA	57

## RESUMEN

En el presente trabajo se desarrolla un Plan de Marketing para una empresa de turismo activo como trabajo final del Máster de Dirección de Marketing (Empresas Turísticas) de la Universidad de Cantabria.

La empresa es una nueva idea de negocio que consiste en la creación de una empresa de turismo activo, denominada Nativa, situada en el municipio de Liérganes. Se trata de una zona idónea para realizar este tipo de actividad en contacto con la naturaleza. Se ofertarán una serie de actividades entre las que destacan el senderismo, escalada, vías ferratas, canoas, ocio experiencial, etc.

Teniendo en cuenta el esquema general de un Plan de Marketing, en primer lugar, se explicarán las características principales de la empresa: misión, visión y valores.

A continuación, se analizará la situación del mercado actual, delimitación del mercado de referencia y datos del macroentorno y microentorno que rodea a la organización. Estos datos nos aportarán información de las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, para así, realizar la matriz DAFO.

A partir de la matriz DAFO, se desarrollarán acciones de marketing basadas en las cuatro variables de marketing mix: distribución, precio, producto y comunicación.

Una vez diseñado el plan de acción, se procederá a ejecutar el plan y realizar un control sobre los resultados, mediante un cronograma temporal.

Aportando por último las principales conclusiones del proyecto de empresa de turismo activo Nativa.

**Palabras clave:** turismo, naturaleza, DAFO, marketing MIX

## **ABSTRACT**

This study develops a marketing plan for an active tourism business as a final project for the master of marketing management in the University of Cantabria.

The Company is a new concept of business that consists of establishing a Company of active tourism called Nativa, located in a village called Liérganes. This village is an ideal place to carry out activities involving the contact with nature. A wide range of activities such as hiking, climbing, canoes, orienteering will be provided ...

Taking into account the general outline for a Marketing Plan; firstly the main features of the Company will be analysed: the goals and the values.

Then, the situation of the present market will be also analysed taking into account the reference market, data from macro-environment and micro-environment around the Company. These data will give us information about the advantages, drawbacks, opportunities required to carry out the matrix DAFO

Taking into account the matrix DAFO, marketing tasks will be carried out based on the four main variables of marketing mix: distribution, Price, product and communication.

Once the plan has been designed, it will be carried out and a control on the results will be required by means of a temporal Schedule/ timeline

Finally, there will be a summary of the main conclusions of the Project of this Company of active tourism called Nativa.

Key words: tourism, nature, dafo, mix marketing

## 1. INTRODUCCIÓN

El turismo en España es y ha sido siempre vital para el desarrollo económico del país. Constituye uno de los principales pilares de crecimiento de la economía, pues representa más del 11% del PIB y da empleo a uno de cada ocho asalariados (Invertia, 2018). En el cierre del año 2017 se encuentra en segunda posición en cuanto a destinos más visitados y ha recibido 82 millones de turistas en el último año (Turespaña, 2018).

En Cantabria el turismo también tiene una gran importancia. Pese a ocupar en extensión y población poco más del 1% del territorio español, año tras año aporta un granito de arena más a los grandes números turísticos del país. Cantabria ofrece unos resultados turísticos, en valores absolutos, comparables a los registrados en el resto de las comunidades del norte y que, en términos relativos, superan a País Vasco, Asturias y Galicia en casi todos los análisis. Por tomar un ejemplo, Cantabria recibió, hasta noviembre de 2017, 8,91 pernoctaciones por habitante, cifra muy superior a la que registraron Asturias (5,21), Galicia (3,77) o País Vasco (3,16); este hecho está favorecido por la excelente oferta de campings y apartamentos turísticos, que son los más visitados de toda la España Verde (Observatorio Turístico Cantabria, 2018). El sector turístico ha incrementado su peso en el PIB, medido a través de la demanda final turística, hasta el 11,2% (EFE, 2017).

Frente al tradicional modelo de turismo de sol y playa, poco a poco se han ido desarrollando otros modelos que responden a otras motivaciones de los usuarios, como el turismo rural o ecoturismo, turismo de salud, turismo activo, turismo cultural o turismo de reuniones, entre otros. En concreto, el turismo activo o de aventura es uno de los segmentos que más ha crecido en los últimos años a pesar de las turbulencias económicas, y para los destinos supone además una fuente de ingresos por viajero superior a la de otras categorías turísticas (Hosteltur, 2015). A diferencia de otras modalidades, se centra en proporcionar, no sólo nuevos lugares que visitar o gente a la que conocer, sino también ofrecer gran variedad de actividades ligadas al medio natural basadas en la realización de deportes de riesgo y deportes de aventura.

Entre otras razones, su desarrollo viene explicado por el auge del turismo experiencial, el incremento del tiempo libre, un aumento de la renta familiar, la búsqueda de espacios abiertos y no contaminados y la búsqueda de adrenalina y riesgo (Lahuerta, 2014). Actualmente, se ha observado un constante crecimiento de las actividades de turismo activo entre las personas y, más especialmente, entre los jóvenes, existe una mayor importancia por la naturaleza y todo lo relacionado con ella. Su auge coincidió con el del turismo rural, momento en que comenzó a extenderse por todo el país. Inicialmente, el turismo activo fue una actividad muy localizada en determinados espacios naturales, como Pirineos, Sierra de Guara, Picos de Europa, etc. Pero hoy en día estamos asistiendo a una generalización de la actividad, que ya tiene una presencia fija en cualquier destino turístico como complemento o alternativa a la oferta tradicional. Así, cada vez más destinos tratan de posicionarse en este segmento porque el turismo activo permite revalorizar los espacios rurales al reconocer el valor ecológico, cultural y económico (Hosteltur, 2015) y Cantabria, por sus recursos naturales, es un lugar idóneo para desarrollarlo.

Por todo ello, por ser una rama dentro del sector turístico que aún dispone de muchas oportunidades por explotar en el presente Trabajo Fin de Máster se propone y desarrolla una idea de negocio, la apertura de una agencia de turismo activo en Cantabria, en

concreto en la comarca de Trasmiera, denominada Nativa, que pretende atender demandas específicas y personalizadas de los consumidores.

Este trabajo se estructura en tres grandes bloques.

En primero lugar, se expone la idea de negocio, lo que la empresa es y a donde desea llegar, así como los objetivos principales de la organización, esto es, la misión, visión y valores. La definición de estos aspectos será clave a la hora de emprender el negocio y ejecutar el plan estratégico, pues marcan una filosofía y una guía de actuación.

En segundo lugar, se realiza el análisis estratégico, el cual pretende conocer el entorno y las necesidades de los consumidores, estimar el potencial de la empresa y de la competencia para alcanzar así una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. En esta parte se incluyen: el análisis de situación, análisis interno, análisis DAFO y los objetivos y estrategias más adecuadas para lograr los objetivos marcados.

En tercer y último lugar, se realiza un análisis operativo, donde se incluyen planes de acción tanto de producto, distribución, comunicación o precio, así como, la ejecución y control de estos planes mediante la medición de resultados, cumplimiento de objetivos o medidas correctoras.

## 2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE NATIVA

En primer lugar, se van a describir la misión, visión y valores de Nativa. Se trata de tres conceptos importantes para definir cuál es la labor o actividad en el mercado, las metas que desea conseguir en un futuro y los principios técnicos sobre los que se asienta la cultura propia de la empresa.

La misión hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia, el motivo por el que existe. Una misión adecuada nos va a ayudar a gestionar la estrategia correcta para nuestra empresa. Es conveniente ser flexibles y adaptarse a las necesidades del mercado, pero también, saber quiénes somos y de dónde venimos (Duval, 2013).

De esta manera se define la **misión** de Nativa como:

*“Empresa dedicada a la realización actividades de turismo activo o de aventura, fusionando el deporte con la ejecución de éste en un entorno natural libre de contaminación. Se trabaja para ofrecer experiencias inolvidables para nuestros clientes y aventuras en contacto directo con la naturaleza, siempre de la mano de profesionales del sector con una gran experiencia, respetando en todo momento el patrimonio natural de Cantabria.”*

La visión se puede definir como la situación futura que desea alcanzar la empresa, alcanzable con el paso del tiempo y decididos a luchar por conseguirla.

La **visión** de Natura consiste en:

*“Posicionarse como una de las empresas principales a nivel regional en temas de turismo activo, comprometida con la calidad y la máxima seguridad. Contando en todo momento con los mejores profesionales informados sobre las últimas novedades, en búsqueda de la plena satisfacción de los clientes. “*

Los valores fijan una serie de factores que deben de cumplir todos los miembros de la organización para dar un servicio de calidad.

Se destacan los siguientes **valores** de Natura:

- *Profesionalidad*: dar lo mejor de cada miembro del personal tanto conocimientos, iniciativas, perseverancia y creatividad, para la satisfacción plena del usuario.
- *Compromiso*: comprometidos con la misión y visión, así como con los clientes
- *Trabajo en equipo*: estimular la participación, compartir opiniones, logros y errores.
- *Calidad en el servicio*: procedimientos orientados a la calidad total.
- *Respeto al medio ambiente*



### 3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

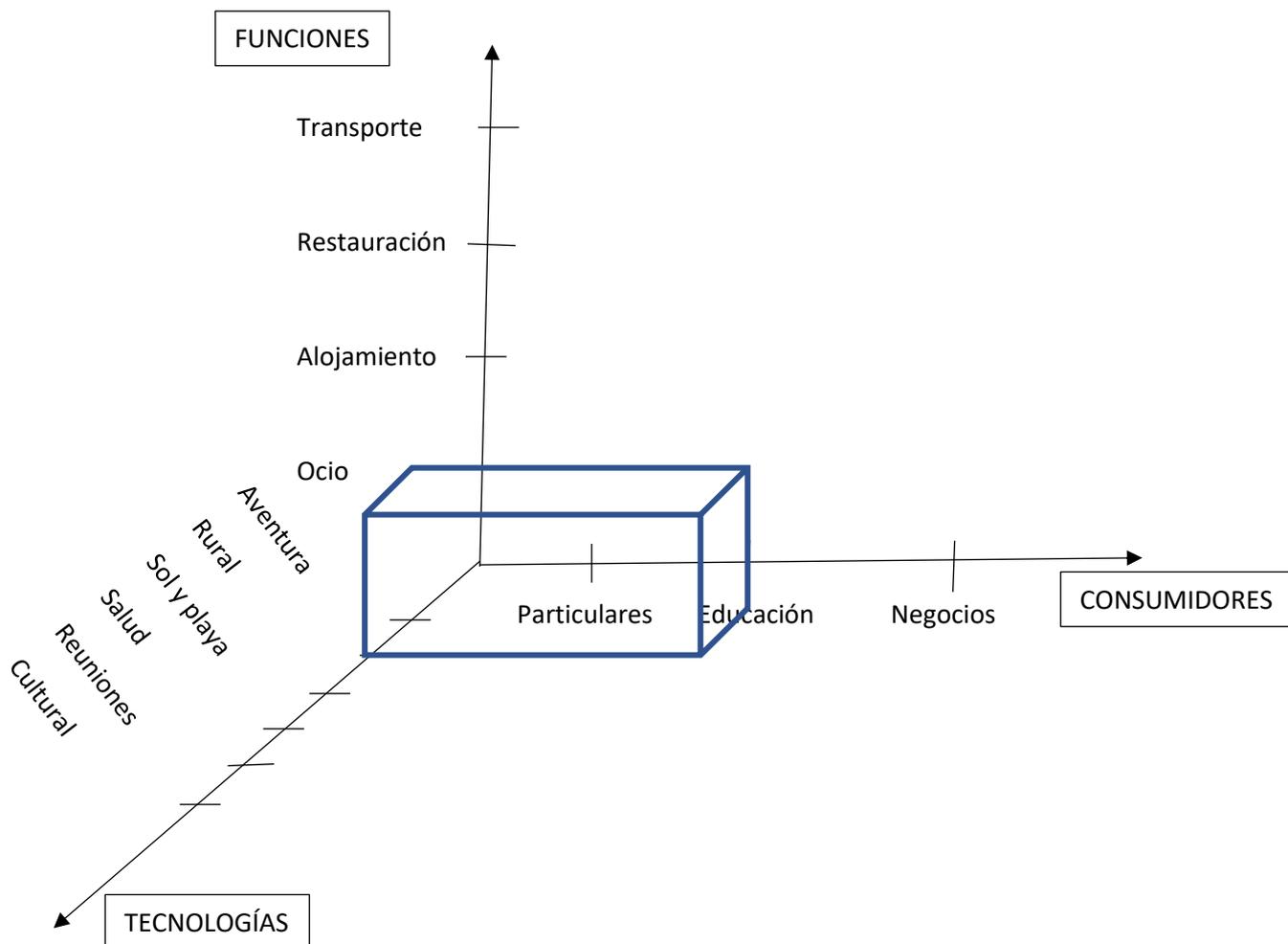
#### 3.1. Delimitación del mercado de referencia

En primer lugar, se va a definir el concepto de mercado de referencia. Se entiende por mercado de referencia como la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen las necesidades concretas que se le presentan al conjunto de compradores potenciales (Manane, 2012).

En este caso delimitaremos el mercado de referencia de la empresa mediante el Modelo de Abell. Se representa gráficamente en un espacio tridimensional, cuyos ejes son los siguientes: funciones, consumidores y tecnología.

- Consumidores: a quien se quiere servir y satisfacer.
- Funciones: necesidad o requerimientos deseados por los clientes.
- Tecnología: manera de llevar a cabo las funciones que solucionan las necesidades de los clientes.

**Gráfico 3.1.** Delimitación del mercado de referencia y mercado relevante.



Fuente: elaboración propia

Como se observa en el Gráfico 3.1, las funciones o necesidades básicas que satisface Nativa son las de ocio, incluidas en el turismo de aventura y turismo rural, destinado para consumidores particulares y educación.

Las actividades de ocio que se pueden disfrutar se clasifican en tres: terrestres, acuáticas y aéreas. En la tabla 3.1 se puede ver la anterior clasificación y las distintas modalidades dentro de cada una de ellas.

**Tabla 3.1.** Clasificación de las actividades de turismo activo

<b>ACTIVIDADES TERRESTRES</b>	<b>ACTIVIDADES ACUÁTICAS</b>	<b>ACTIVIDADES AÉREAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de marcha</li> <li>- Alpinismo/escalada</li> <li>- Marcha a caballo</li> <li>- Ciclomontañismo</li> <li>- Espeleología</li> <li>- Cicloturismo</li> <li>- Puenting</li> <li>- Paintball</li> <li>- Barranquismo</li> <li>- Esquí</li> <li>- Raquetas</li> <li>- Perros con trineo</li> <li>- Motos de nieve</li> <li>- Tiro con arco</li> <li>- 4x4</li> <li>- Quads</li> <li>- Ocio experiencial</li> <li>- Outdoor training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piragüismo/kayak</li> <li>- Turismo fluvial</li> <li>- Buceo/submarinismo</li> <li>- Surf/Windsurf/Kitesurf</li> <li>- Moto náutica</li> <li>- Rafting</li> <li>- Hidrobob/Hifrospeed</li> <li>- Vela</li> <li>- Esquí acuático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ala delta</li> <li>- Globo aerostático</li> <li>- Parapente</li> <li>- Paracaidismo</li> <li>- Ultraligeros</li> <li>- Vuelo sin motor</li> <li>- Heliexcursión</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Contabilidad y Negocios (2012)

En lo relativo a los macrosegmentos, Nativa se dirigirá a dos grupos: particulares y escolares. Los clientes particulares, principalmente personas entre 18 y 50 años, muy activos y dispuestos a vivir experiencias. Los clientes escolares, desde los 14 años hasta universitarios, hace referencia a los grupos que se encuentran en un campamento, en cualquier época del año. Parte de las actividades del albergue están relacionadas con la naturaleza y con el turismo de aventura por lo que contactan con la empresa para realizar una tarea complementaria a las que realizan dentro del campamento.

### 3.2. Análisis del macroentorno

El macroentorno está relacionado con todos los aspectos externos sobre los que la empresa no tiene el control, es decir, tendencias que no dependen de la actividad comercial de la empresa, pero que es importante identificar pues afectan a su actividad.

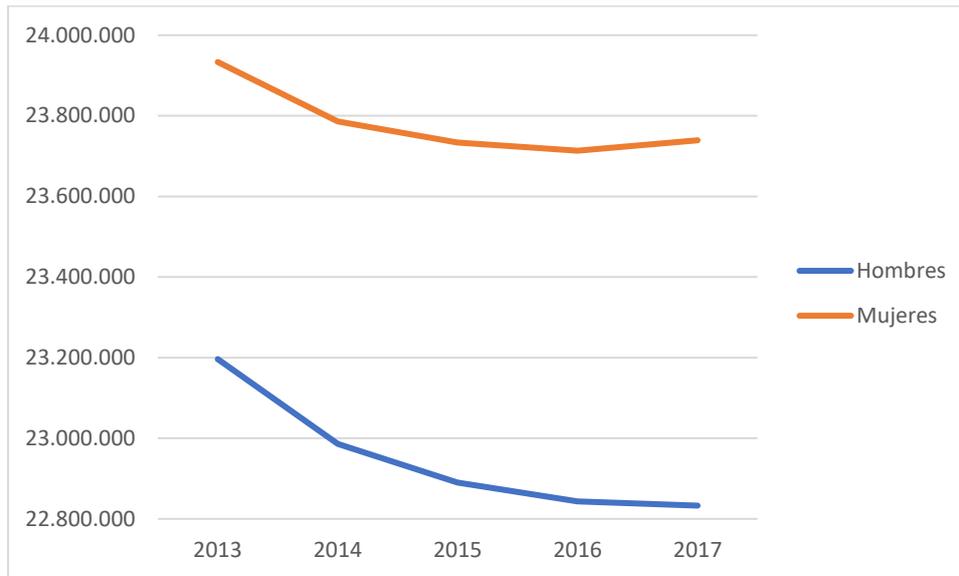
Para realizar el análisis del macroentorno de la empresa Nativa se van a tener en cuenta seis tipos de factores: demográficos, económicos, político-legales, medio ambientales, socioculturales y tecnológicos.

### 3.2.1. Factores demográficos

El estudio de los factores demográficos incluye datos como son la distribución de la población española por género y por edad.

En cuanto a la distribución de la población por género durante los últimos años, en el siguiente gráfico se muestra el número de hombres y mujeres en España y su variación durante los últimos años desde el año 2013 al año 2017 (Gráfico 3.2).

**Gráfico 3.2.** Evolución de la población por género desde el año 2013 al 2017.



Fuente: elaboración propia a partir de INE (2017)

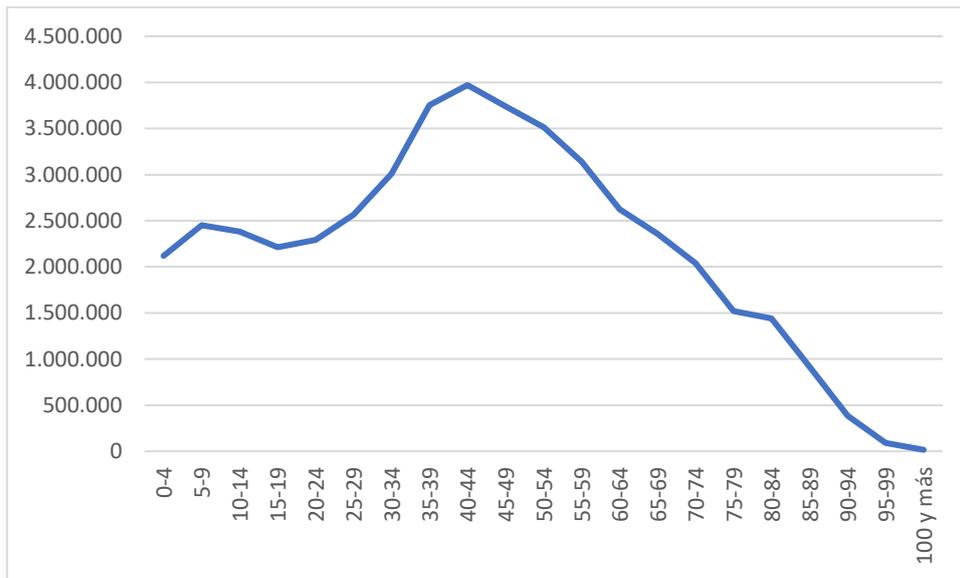
El número de mujeres es superior al número de hombres, ambos han descendido durante los últimos años, en mayor medida los hombres. El mayor descenso se produce entre el año 2014 y 2016, durante el último año 2016-2017, ambos se mantienen estables, aunque las mujeres han sufrido un ligero incremento.

Teniendo en cuenta que este tipo de actividad no segmenta por género, pero si por edad se tiene en cuenta en mayor profundidad esta tendencia.

El envejecimiento en España es un hecho que está a la orden del día. La población de nuestro país ha envejecido de manera drástica durante los últimos años. Esto se debe principalmente a la caída de la natalidad y al incremento de la esperanza de vida.

En el siguiente gráfico se muestra el número de personas en España en el año 2017 por grupos quinquenales.

**Gráfico 3.3.** Padrón continuo población en España 2017.



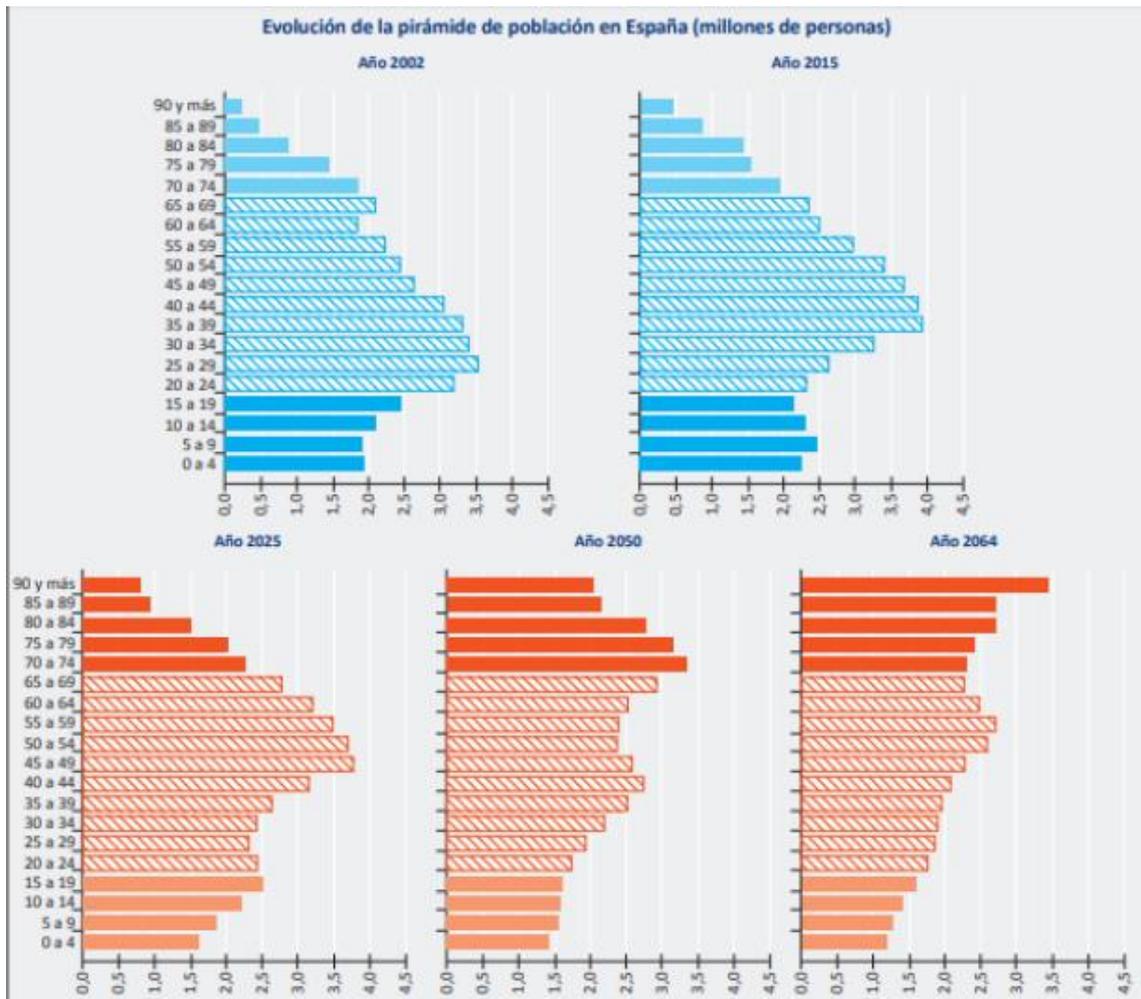
Fuente: elaboración propia a partir de INE (2017)

El mayor número de personas se encuentra entre 30-54 años. Se trata de personas con un rango de edad similar a los que consumen turismo activo.

La Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo, ANETA, establece que el perfil mayoritario de los clientes de las empresas de turismo activo son personas de entre 30 y 40 años (seguidos de los que se encuentran en el grupo de 20 a 30 años), son de clase media-alta y cuentan con formación media o superior. El 22% de los turistas de ocio tienen una edad comprendida entre los 35 y 44 años (Nexotur, 2018).

Las previsiones del INE apuntan a que este envejecimiento seguirá acentuándose, tal y como se puede observar en las siguientes pirámides de población. Según esta previsión durante el año 2025 aumentará el número de personas que consuman turismo activo, disminuyendo en los años siguientes.

**Gráfico 3.4.** Evolución de la pirámide de población en España (millones de personas)



Fuente: Confederación española de organizaciones empresariales (2017)

### 3.2.2. Factores económicos

Desde el punto de vista económico cabe destacar la crisis económica sufrida en España en el año 2008 y de la que todavía en la actualidad no ha sido capaz de recuperarse de los valores iniciales. A pesar de esto, el turismo es un factor clave en la economía, uno de los sectores más importantes por lo que supone el 11% del PIB y da empleo a uno de cada ocho asalariados.

En el conjunto de España, el número de trabajadores ocupados en el sector turístico ascendió a 2,53 millones en el segundo trimestre del año 2017, lo que supone un 1,8% más que el mismo periodo de 2016, según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA). Los ocupados en el sector turístico crecieron tanto en la hostelería, como en el transporte de viajeros y en las otras actividades turísticas como consecuencia del crecimiento en todas las ramas, excepto en los servicios de alojamiento y agencias de viajes.

El 74,4% del empleo turístico durante el segundo trimestre (abril, mayo y junio) en España se concentró en seis comunidades autónomas: Cataluña, Andalucía, la Comunidad de Madrid, la Comunidad Valenciana, Canarias y Baleares.

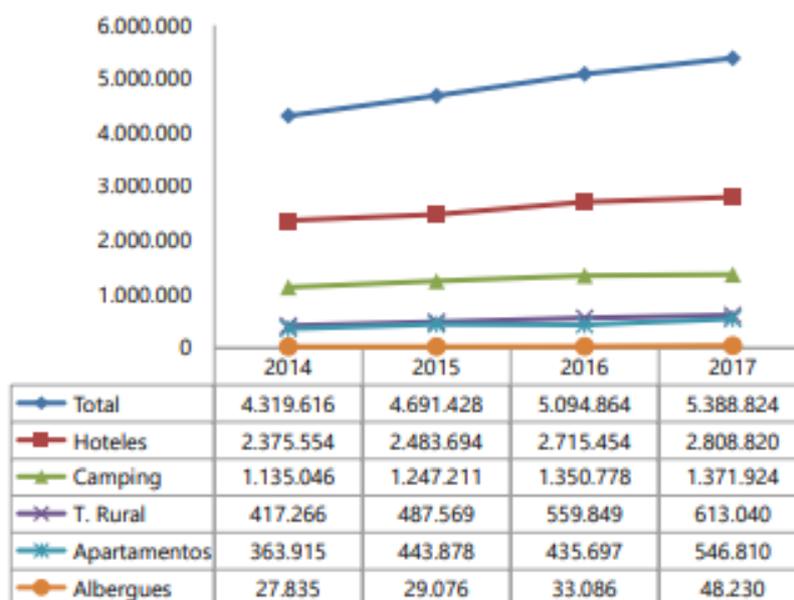
Cantabria fue, junto con Cataluña, Galicia, La Rioja y Castilla y León, una de las comunidades autónomas con más dependencia e impacto del turismo en el segundo trimestre del año ya que al menos cinco de cada diez nuevos ocupados lo fue en actividades de este sector (EPA, 2017).

El año 2017 ha sido un año en el que han aumentado el número de viajeros extranjeros en España, El gasto total realizado por los turistas no residentes en España durante el año 2017 fue de 86.823 millones de euros, con un aumento del 12,2% respecto al de 2016.

El gasto medio por turista en diciembre se sitúa en 1.138 euros, con un aumento anual del 0,3%. Por su parte, el gasto medio diario crece un 1,8% hasta los 126 euros. La duración media de los viajes de los turistas internacionales es de 9,0 días, lo que supone un descenso de 0,1 días respecto a la media de diciembre de 2016 (INE, 2017).

El número de pernoctaciones crece proporcionalmente en Cantabria, superando los cinco millones en todas las fórmulas de alojamiento del mercado como se muestra en el siguiente gráfico 3.2.

**Gráfico 3.5.** Número de pernoctaciones en Cantabria por tipo de alojamiento.



Fuente: ICANE (2018)

Existen notables diferencias sobre el crecimiento de las diferentes modalidades de alojamiento, destacar el crecimiento del turismo rural y apartamentos turísticos, y sobre todo durante el último año, los albergues.

### 3.2.2. Factores político-legales

España es un estado descentralizado en el que las comunidades autónomas y las administraciones locales tienen sus propias competencias. En el caso del turismo las comunidades autónomas tienen competencias legislativas y ejecutivas exclusivas (Bacas, 2017).

Hasta hace muy poco, las empresas de turismo activo no contaban con una regulación específica. Sin embargo, el rápido crecimiento de este recurso turístico ha propiciado que la mayoría de las comunidades autónomas, competentes en materia de turismo, hayan regulado, desde los años 90, los procedimientos y requisitos para constituir empresas de turismo activo en sus respectivos territorios.

Hoy en día, aún quedan comunidades autónomas sin legislación específica en materia de turismo activo. Es el caso de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, del País Vasco, Madrid, Canarias, que ya ha redactado el borrador del decreto, y Extremadura, que sí incluye el turismo activo dentro del epígrafe de Empresas de Actividades Turísticas Alternativas en la Ley 2/2011.

En el caso concreto de Cantabria, además de inscribirse en el registro general de empresas turísticas, las empresas de turismo activo cántabras tendrán que cumplir otros requisitos previos al inicio de su actividad como expone la Ley 5/1999.

Entre otros requerimientos las empresas tendrán que suscribir un seguro de responsabilidad civil, así como una póliza de seguros de rescate, traslado y asistencia derivados de accidente en la prestación del servicio de turismo activo. En cuanto a las cuantías, la ley expone que esta deberá ser adecuada y suficiente en función del tipo de actividades que se realicen, siendo el mínimo 600.000€ (Intermundial, 2016).

#### 3.2.4. Factores medio ambientales

El respeto por el medio ambiente es uno de los pilares fundamentales para la mayoría de los turistas de hoy en día, el 40% de los turistas están dispuestos a viajar a paisajes protegidos y parques naturales para reconciliarse con el medio ambiente, también, existe una tendencia fuerte por el alojamiento en villas naturales y apartamentos, en lugares en los que los medios de transporte serán las bicicletas o medios menos agresivos con el medio ambiente, como son los trenes. Por lo que el turismo verde, está el auge (Doblemente, 2018).

Viajar sin dañar el entorno, beneficiando a la comunidad de acogida, es una medida que cada vez se está incrementando en mayor medida. Poco a poco, cada vez más los turistas se están concienciando de este tipo de actos, por lo que ha surgido un turismo llamado, turismo responsable. No se trata de un sector separado si no complementario a los demás, trata de reducir el impacto medioambiental y hacer sostenible cada tipo de turismo. Los viajeros responsables tienen en común cierta inquietud por respetar las zonas a donde van, desde el punto de vista social y medioambiental. El camino hacia un turismo más sostenible también viene dado por los propios intereses económicos de los destinos (Linde, 2014).

Desde el Centro Español de Turismo Responsable (CETR), hacen las siguientes recomendaciones para que el turismo sea respetuoso:

Antes de partir:

- Busque la mayor cantidad de información posible sobre el país que va a visita. Siempre que pueda, elija operadores turísticos, compañías aéreas y hoteles comprometidos con las comunidades de acogida y con el medio ambiente.

Durante el viaje:

- Intente adaptarte a los usos y costumbres locales, sin imponer sus hábitos y estilos de vida.
- Busque alojamientos, en la medida de lo posible (no es fácil encontrarlos en España), que utilicen energía solar, a los que se pueda llegar en transporte público.
- Respete las normas del lugar. También es recomendable informarse sobre la práctica local de dejar propinas y abstente de dar limosnas.
- En los lugares de culto, o cuando se viaja a zonas deprimidas económicamente, evitar llevar ropas llamativas y ostentaciones de riqueza que contrasten drásticamente con el nivel de vida local.
- Apoyar las manifestaciones culturales y la artesanía local no solo mejorará la economía de la población local que trabaje en el sector, sino que los recuerdos serán más auténticos. Es preciso informarse sobre la práctica del regateo.
- El mundo es bonito porque hay variedad: establecer relaciones correctas y cordiales con las poblaciones locales, sin prejuicios ni estereotipos previos, ayuda a disfrutar.
- Usar siempre que se pueda los servicios gestionados por la población local, en particular los transportes y los alojamientos.
- En el camino deje solo las huellas de sus pies y no otro tipo de marcas. No se deben dejar desperdicios ni graffitis.
- Cierre el grifo, apague el aire acondicionado y las luces cuando salgas del alojamiento, sea un hotel rural o un gran complejo el que pague la factura.
- Las personas no son parte del paisaje. Pídale permiso antes de sacarles una foto.
- Diviértase probando la gastronomía local.

De vuelta en casa:

- Cuando vuelva a casa reflexione sobre lo que ha vivido y conocido. Si ha adquirido compromisos con la gente local (mandar postales, fotos u otros pequeños favores) intente mantenerlos.
- Si ha sido testigo de situaciones graves e intolerables, hágalo saber a su agente de viajes o tour operador.

Cantabria es uno de los destinos que más atrae a los turistas por su naturaleza. Su geografía privilegiada ayuda a decantarse por la comunidad cuando lo que el turista busca es acción y deporte al aire libre, al mismo tiempo que ofrece descanso y tranquilidad a quienes prefieren hacer turismo de sol y playa. La montaña y el mar convergen en una misma zona (Aja, 2017).

### 3.2.5. Factores socioculturales

Durante los últimos años España ha sufrido un cambio en cuanto a las preferencias de turismo de sus visitantes. El turismo en nuestro país se debe principalmente a la entrada de turistas de sol y playa, sin embargo, han surgido otros tipos de turismo, como, por ejemplo, el turismo rural, íntimamente relacionado con el turismo activo. Los usuarios buscan un ambiente de tranquilidad donde disfrutar de la naturaleza. Llega a ser una alternativa del turismo masificado.

La tendencia de realizar escapadas cortas frente al viaje largo, los avances realizados en infraestructuras, el impulso de la comercialización de paquetes de turismo activo y de naturaleza y el cada vez mayor nivel de profesionalización está resultando fundamental en el fortalecimiento del sector que va creciendo en consonancia con el aumento contante de la oferta (INE, 2017).

Las personas cada vez en mayor medida utilizan el tiempo libre como un espacio de desarrollo personal, no lo utilizan para el descanso. De esta manera tiene cada vez mayor importancia, ya que las personas procuran optimizarlo y emplearlo en actividades y aficiones que les produzcan satisfacción. El deporte y las actividades al aire libre cobran gran importancia al tratarse fuentes de salud, lo que se refleja en un constante incremento de la realización de actividades (Lahuerta, 2014).

También, cada vez mayor número de empresas y destinos se afanan por innovar y diferenciarse de la competencia, lanzando al mercado nuevos productos y servicios. La personalización de las experiencias es una de estas estrategias.

El turismo experiencial está creciendo, se trata de un turismo en el que el viajero se enfoca en disfrutar de una región conectando con su gente, historia o cultura. Los proveedores turísticos intentan vender una experiencia realmente nueva, única y auténtica. En este sentido el turismo activo, está íntimamente ligado al turismo experiencial. Esta modalidad turística nos permite vivir en primera persona aventuras inolvidables ya que el turista toma parte activa en la actividad a desarrollar y es capaz de sumergirse dentro del entorno natural y cultural que visita.

En España, los estudios realizados muestran que las empresas de turismo activo se centran en el barranquismo (21,4%) y el rafting (42,9%), que serían unas de las actividades con mayor demanda (ANETA, 2015). En la siguiente ilustración se muestran las actividades de turismo más demandas según ANETA, en el último informe realizado en el año 2014. Se puede observar como el senderismo es la actividad por excelencia entre las personas que quieren disfrutar de este tipo de turismo en contacto con la naturaleza.

**Gráfico 3.6.** Actividades de turismo activo más demandas.



Fuente: ANETA (2015)

### 3.2.6. Factores tecnológicos

Las nuevas tecnologías avanzan a gran velocidad en la sociedad y el turismo no es una excepción. Tanto es así que en el año 2015 el 53,4% de las reservas hoteleras se efectuaron a través de internet, cifra que aumenta hasta el 61,6 % cuando el motivo del viaje es el ocio (Hosteltur, 2015).

El smartphone se ha convertido en el protagonista a la hora de viajar, hace de guía turística para los viajeros. También acompaña durante el proceso de compra. Es por ello por lo que ha surgido la necesidad de adaptar la comunicación y los servicios de las empresas a estos dispositivos. Algo importante dentro del smartphone, la geolocalización.

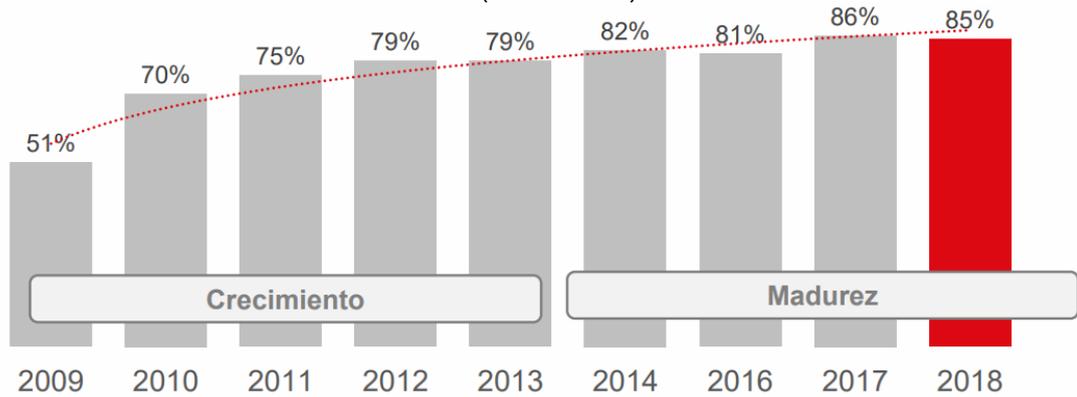
**Ilustración 3.2.** Utilización del smartphone.



Fuente: Tripcase (2017)

No es una de las tendencias del turismo propiamente dicha pero sí que todos los agentes del sector tienen que tener en cuenta a las redes sociales, porque prácticamente todas las experiencias se comparten en estas plataformas. Un 85% de los internautas de 16-65 años utilizan Redes Sociales, lo que representa más de 25,5 millones de usuarios en nuestro país (IAB, 2018).

**Gráfico 3.7.** Uso de las Redes Sociales (2009-2018).



Fuente: IAB (2018).

Las Redes Sociales se mantienen con buena salud en nuestro país, a pesar de que los datos de penetración se mantienen estables durante los últimos años como muestra el gráfico 3.7.

Facebook y Whatsapp, siguen siendo las redes sociales por excelencia, aunque a diferencia del año 2018, Facebook pierde penetración entre los usuarios.

**Gráfico 3.8.** Uso de las redes sociales.



Fuente: IAB (2018).

Por otra parte, los Millennials y la Generación Z son las generaciones con mayor vinculación a las redes sociales. Todo tiene que ser compartido con el mundo. Buscan el destino en base a lo que se puede mostrar en las redes sociales.

La Generación Z (16 a 23 años) está más presente en Instagram, Snapchat, Tumblr, 21 buttons, Musically..., mientras que, los Millennials, hacen más uso de Facebook y Whatsapp (IAB, 2018).

### 3.3. Análisis del microentorno

Adentrándose más en la idea de negocio una vez analizado el macroentorno de la empresa Nativa, se va a realizar un análisis del microentorno, también denominado entorno específico, incluye todos los factores externos y no controlables por la empresa más próximos a las operaciones de venta, y que, por tanto, influye de manera más directa en la actividad.

Dentro del microentorno encontramos a los proveedores, clientes, grupos de interés competencia e intermediarios.

#### 3.3.1. Proveedores

Los proveedores de este tipo de negocio son empresas de venta de equipos y materiales, de alquiler de coches, de transporte y compañías de seguros principalmente (García y González, 2008).

La realización de actividades de aventura exige diferentes tipos de equipamientos para la realización de deportes al aire libre:

- Equipamientos para trasladar los equipos y las personas (vehículo 4x4, remolque)
- Equipamientos para los equipos que se encuentren en ese momento realizando la actividad en la naturaleza y deseen comunicarse con la empresa o con los servicios de socorro y aparatos de geolocalización.
- Equipos y materiales de cada actividad

Los equipos básicos de comunicaciones y algunos equipos y materiales de cada actividad serán propiedad de la empresa.

Los equipamientos para trasladar a las personas se contratarán mediante un *leasing* a una empresa para disponer siempre de los mejores coches, remolques y otros elementos de transporte, de esta manera el mantenimiento y reparación de estos correrá a cargo de la empresa de leasing.

Se trabajará con las marcas más conocidas en el sector y que ofrecen la mejor calidad/precio, ya sean piraguas o material de escalada.

#### 3.3.2. Clientes

Como ya se ha dicho, según ANETA, los clientes de este tipo de actividades suelen ser personas de entre 30 y 40 años (seguidos de los que se encuentran en el grupo de 20 a 30 años), de clase media-alta y con formación media o superior. Personas muy activas dispuestas a vivir experiencias.

No obstante, el perfil del turista está cambiando debido a su mayor formación académica, su amplia información sobre el mercado y la competencia, su creciente exigencia en cuanto a los productos y servicios demandados. Por ello, la oferta debe ser capaz de generar experiencias auténticas y personales con cada cliente,

acompañadas de una excelente calidad (Consejería Empresa, Empleo e Innovación, 2015).

En caso de Nativa, se tendrá en cuenta dos tipos de clientes, particulares y escolares, descritos en el apartado de segmentación (apartado 3.1.).

### 3.3.3. Grupos de interés

Un grupo de interés muy importante son las Administraciones Públicas. En este sentido, es el Gobierno de Cantabria, el cual en el Boletín Oficial de Cantabria Orden INN/20/2018, de 14 marzo de 2018, convocó para el año 2018 una serie de subvenciones a las empresas turísticas para inversiones en alojamientos turísticos, restaurantes, cafeterías y bares y campamentos turísticos y empresas de turismo activo.

La cantidad destinada a la subvención ascendió a 490.000€, con esta subvención se pretenden sufragar obras de mejora de las instalaciones hoteleras, extrahoteleras y de turismo rural, así como de campamentos turísticos, restaurantes cafeterías y bares en materia de accesibilidad, eficiencia energética y ascenso de categorías, entre otras ayudas. Así, también se sufragarán la adquisición de materiales para la realización de actividades de turismo activo (Boletín Oficial de Cantabria, 2018).

Gran parte de las empresas están organizadas en torno a asociaciones que le sirven de apoyo para promocionarse y defender sus intereses (Secretaría General de Industria, 2015).

A nivel nacional se encuentra la Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo (ANETA), desarrolla una serie de actividades y líneas de trabajo para ayudar a las empresas de turismo activo del país, como pueden ser: formación, publicaciones, jornadas y congresos, proyectos, calidad y certificación y servicios. Esta asociación mantiene convenios de colaboración con distintas entidades nacionales e internacionales del sector del turismo activo o de aventura.

En la actualidad ha creado el Club del Producto de Turismo Activo, con el objetivo de incrementar la calidad, la competitividad y la sostenibilidad del turismo activo a nivel estatal. Permite a las empresas a acceder a información, conocimiento, asesoramiento y formación específica, también pretende mejorar y revitalizar la imagen de España como destino de turismo activo o de aventura, creando espacios de cooperación entre Turespaña, entidades de promoción turística y la iniciativa privada (ANETA, 2018).

El club del producto tiene la siguiente estructura (véase gráfico 3.9.).

**Gráfico 3.9.** Estructura Club de Producto de Turismo Activo.



Fuente: ANETA (2018)

A nivel regional, en Cantabria, está la Asociación Cántabra de Turismo Activo y Albergues (ACANTA), tiene el fin de ofrecer experiencias únicas y de calidad a los visitantes que vienen a conocer la región y quieren sentir de cerca el entorno natural y patrimonio cultural.

También encontramos Naturea Cantabria, un programa de dinamización y mantenimiento del uso público en la Red de Espacios Protegidos de Cantabria. Ejecutado por la Red Cántabra de Desarrollo Rural y sus socios, los Grupos de Acción Local. Ambos organismos, colaboran en el impulso de la dinamización del Uso Público de la Red de los Espacios Naturales Protegidos con un doble objetivo común, conservación de la naturaleza y el desarrollo económico y social de las comarcas rurales de Cantabria (Red Cantabria Rural, 2018).

### 3.3.4. Competencia

La comunidad de Cantabria tiene un total de 155 empresas de turismo activo, Trasmiera desbanca a Santander como la comarca que más acoge con 39, seguida de la capital con 27, esto se debe, especialmente a la presencia de escuelas y empresas relacionadas con el surf en algunas de las zonas de la comarca, actividad que pertenece al turismo activo. Existen 21 empresas de este tipo en Saja-Nansa, 17 en Asón-Agüera, 12 en Liébana, 14 en la costa central y en Campoo, 7 en la comarca del Besaya y 4 en los Valles Pasiegos (Crónica de Cantabria, 2018).

De estas, 21 empresas que se dedican exclusivamente al turismo activo pertenecen a ACANTA, situadas a lo largo de todo el territorio (tanto en la costa como en la montaña) y con una oferta muy amplia de actividades.

Estas empresas son las siguientes: Aqua 21 Aventura, Devatur, Cantabria Activa, Centro Hípico la Espina, El Portal de Picos, Escuela Cántabra de Surf, Escuela de Surf Merón, Escuela de Surf Santander, Esobur, Forestal Park, Himal Mountain, Gea Norte

Ocio, Iberocycle tours, Nor3, Multiaventura Trenti, K2 Aventura Tour, Red de Cuevas Alto Asón, Parque Cabuérniga, Scapha, Suradictos y Sporttur.

Algunas de estas empresas tienen más de 15 años de experiencia, por tanto, una buena parte de los competidores son experimentados y bien posicionados en su área de actuación.

En el caso de la empresa Nativa, las organizaciones que presentan una más fuerte competencia son las que están situadas en la zona de Trasmiera, Asón y Agüera (zona oriental)

La comarca de Trasmiera está compuesta por 19 municipios: Argoños, Arnuelo, Barcena de Cicero, Bareyo, Entrambasaguas, Escalante, Hazas de Cesto, Liérganes, Marina de Cudeyo, Medio Cudeyo, Meruelo, Miera, Noja, Ribamontán al Mar, Ribamontán al Monte, Riotuerto, Santoña, Solórzano y Voto.

### 3.2. Ilustración. Mapa de Trasmiera



Fuente: Wikipedia (2018)

Como se ha dicho anteriormente existen 39 empresas de turismo activo en Trasmiera y 17 en Asón-Agüera, en la siguiente tabla 3.2. se observa varias de las empresas más importantes en la zona oriental de Cantabria donde se sitúa la empresa Nativa. En ella no se incluyen las empresas de surf ya que Nativa no ofrece ese tipo de actividad, de esta manera, se reduce considerablemente el número de competidores en la zona.

**Tabla 3.2.** Principales competidores de la empresa Nativa

EMPRESA	LOCALIZACIÓN	ACTIVIDADES	RESERVAS	TARIFAS	REDES SOCIALES
Centro de actividades Alto Miera	Riotuerto	Barranquismo, canoas, espeleología, escalada, vías ferratas, rocódromo, senderismo y ascensiones, campus infantiles, puénting y orientación	Central de reservas, correo electrónico y teléfono	Sí	Facebook
Votoaventura	Voto	Rutas en buggy y en quads	Teléfono y correo electrónico	No	Facebook
Loredo Aventura	Ribamontán al mar	Hidrospeed, barrancos, canoa raft, stand up paddle, karting, paintball, rafting, canoa kayak	Teléfono y correo electrónico	Sí	Facebook, Twitter, Google+
Canoasón	Asón	Canoas	Teléfono y correo electrónico	Sí	No
Nor3	Ramales de la Victoria	Barrancos, canoas, vías ferratas, espeleología, escalada, rapel, trekking, rafting, stand-up paddle	Central de reservas, correo electrónico y teléfono	Sí	Facebook, Instragram
Guías Rivert	Ramales de la Victoria	Descenso de barrancos, espeleología, canoas, vías ferratas y escalada	Correo electrónico y teléfono	Sí	Facebook
Red de cuevas del Alto Asón	Asón	Espeleología, barrancos y parques de aventura	Correo electrónico y teléfono	Sí	Facebook, Google+, Youtube

Garma Aventura	Alto Asón, Valles Pasiegos y Picos de Europa	Espeleología, descenso de barrancos, vías ferratas y paintball	Correo electrónico y teléfono	No	Facebook
----------------	--	--	-------------------------------	----	----------

Fuente: elaboración propia a partir de Cantabria Oriental de Turismo

### 3.3.5. Intermediarios

En la mayoría de los casos la contratación con la empresa de turismo activo suele ser directa, si bien, es cierto que existen agencias especializadas en turismo activo a través de las cuales se puede vender el producto o servicio.

Por ello, es preciso tener en cuenta a las agencias de viajes y touroperadores que engloban en su oferta este tipo de actividades.

Las actividades que contratan los clientes a este tipo de intermediarios suelen formar parte de paquetes turísticos con otra serie de actividades para realizar durante varios días.

En España existe un touroperador especializado en turismo de interior y naturaleza, llamado Factor Ocio.

Creativerural, se trata de una agencia de viajes online que organiza diferentes viajes, escapadas rurales, actividades, rutas de senderismo...

Este tipo de intermediarios suelen ser clientes exigentes que quieren que el servicio contratado cumpla con las expectativas, permiten una planificación a medio plazo.



## 4. ANÁLISIS INTERNO

### 4.1.1.1. Recursos y capacidades

El análisis interno de la empresa hace referencia a los recursos y capacidades de esta.

#### 4.1.2. Recursos

Los recursos son un conjunto de factores disponibles que posee o controla la empresa y que se convierten en productos o servicios utilizando otros activos o mecanismos vinculados con la tecnología, sistemas de información, los trabajadores..., y pueden ser tangibles o intangibles (Ventura, 2009).

Por un lado, dentro de los recursos tangibles de la empresa encontramos los materiales. La empresa contará con un local situado en la comarca de Trasmiera, en concreto en el pueblo de Liérganes.

Como ya se ha dicho dispondrá de material para realizar las actividades. De este material al comienzo de la actividad la empresa contará con un todoterreno 4x4 con remolque, material de escalada, equipos básicos de comunicación y orientación, canoas, y equipo para la realización de puenting. El resto de los materiales lo contratará mediante a un leasing a otra empresa (por ejemplo, vehículos para transportar a los clientes al lugar de la actividad). Ya que las principales actividades de la empresa son: barranquismo, canoas, espeleología, escalada, vías ferratas, rocódromo, senderismo, puenting y ascensión. Actividades terrestres y acuáticas, si en algún momento un cliente quisiera realizar actividades aéreas la empresa se pondría en contacto con otra que realice este tipo de actividades para solucionar la petición del cliente de manera inmediata. Equipos informáticos para realizar las reservas y gestionar los clientes.

Por otro lado, se encuentran los recursos financieros: en el primer año de vida de la empresa contará con un presupuesto inicial, también, se cuenta con dinero en efectivo y si fuera necesario se pedirá un crédito.

Dentro de los recursos tangibles también se encuentra el personal de la empresa. Este tipo de empresas necesita de personal cualificado y capacitado para desarrollar las actividades, en concreto, monitores con titulación para desarrollar actividades de aventura. También, personal que se dedique al tema empresarial (administración y gestión de la organización) y personal encargado de la publicidad.

En cuanto a los recursos intangibles, no es necesario tener ningún tipo de programa específico relacionado con el turismo activo. La empresa contará con un seguro de responsabilidad civil y un seguro de responsabilidad a terceros para el desarrollo de las actividades.

### 4.2. Capacidades

Las capacidades se definen como la forma en que la empresa es capaz de explotar conjuntamente los recursos que posee a través de la organización (Ventura, 2009).

En Nativa todo el personal está altamente cualificado y capacitado para realizar las actividades y transmitir la máxima seguridad a los clientes para la máxima satisfacción de estos. Todas las actividades se realizarán con trabajo en equipo, cooperación, compañerismo y delegación de responsabilidades. Se gestionarán los recursos de la manera óptima para obtener una ventaja competitiva, situarse en el mercado por encima de las empresas competidoras.

#### 4.3. Organización empresarial

La empresa Nativa está constituida por dos socios, uno de ellos realizará las tareas de director gerente mientras que el otro realizará las tareas de marketing.

Se contratará a dos técnicos especializados en actividades de aventura, serán encargados de planificar y dirigir el programa de actividades. En épocas de temporada alta se realizarán contrataciones de monitores de tiempo libre, dependiendo de la demanda existente y en función de las necesidades de la empresa.

## 5. ANÁLISIS DAFO

Para ofrecer un claro diagnóstico y poder tomar las decisiones estratégicas oportunas, se utiliza la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). La matriz de análisis permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta el mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa (Espinosa, 2013).

La empresa Nativa presenta la siguiente matriz DAFO (véase tabla 5.1).

**Tabla 5.1.** Matriz DAFO empresa NATIVA.

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al ser una empresa nueva no cuenta con clientes</li> <li>- Bajo conocimiento del mercado</li> <li>- Nueva marca a dar a conocer</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envejecimiento de la población</li> <li>- Crisis económica</li> <li>- Regulación específica de turismo activo en cada CC.AA. (comunidades sin legislación)</li> <li>- Cambio del perfil del turista (mayor formación, exigencia...)</li> <li>- Fuerte competencia en Cantabria en general y la comarca de Trasmiera en particular</li> <li>- Empresas con muchos años de experiencia</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal cualificado</li> <li>- Orientación hacia el cliente de aventura</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor número de personas en la edad de consumo de turismo activo</li> <li>- Turismo como uno de los sectores clave de la economía del país</li> <li>- Ascenso del número de ocupados en el sector</li> <li>- Cantabria tiene una gran dependencia e impacto en el turismo</li> <li>- Aumento del número de viajeros extranjeros en España</li> <li>- Aumento del gasto medio por turista</li> <li>- Turistas que buscan un turismo sostenible que respete el medioambiente</li> <li>- Cantabria atrae a los turistas por su naturaleza</li> <li>- Avances tecnológicos</li> <li>- Existencia de ayudas o subvenciones</li> <li>- Organización en torno a asociaciones</li> </ul>

Fuente: elaboración propia



## 6. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

La empresa necesita conocer cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar tras la realización de este plan de marketing, y cómo se van a llevar a cabo esos objetivos. También necesita conocer los segmentos de mercado al que se quiere dirigir y la estrategia de posicionamiento en la que se va a orientar la organización.

### 6.1. Objetivos estratégicos

Una vez analizada la situación actual de la empresa Nativa se procede a establecer una serie de objetivos de manera realista. Estos objetivos han de ser adecuados y coherentes con la filosofía de la empresa. También deben de estar definidos claramente para que no conduzcan a error y tener marcado un plazo de consecución de los objetivos. De esta manera, se establecen unos objetivos con un plazo de entre tres y cinco años.

Se deben plantear de forma que permitan a la empresa obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, generar valor para la sociedad y obtener un cierto nivel de rentabilidad (Munuera y otros, 2012).

Para fijar los objetivos se deben de tener en cuenta los competidores, los consumidores, los recursos y capacidades de la empresa, además de esto deben ser coherentes con la misión, visión y valores de la empresa.

Los objetivos estratégicos que se pretenden establecer en la empresa Nativa son:

- Encontrarse entre las principales empresas de turismo de la región que ofrecen turismo activo generando una fuerte imagen de marca
- Crear un posicionamiento vinculado con la calidad y respeto al medio ambiente
- Puesta en marcha de un programa de relaciones con clientes
- Lograr una cuota de mercado que permita la continuidad de la empresa en el tiempo
- Incrementar la presencia de nuevas tecnologías en la realización de actividades
- Mejorar la cartera de productos y servicios a largo plazo

### 6.2. Definición de acciones estratégicas

Las estrategias se definen como la manera en la que se van a cumplir los objetivos fijados.

Una ventaja competitiva es una característica diferencial de una empresa que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición claramente superior respecto del resto, a fin de obtener un rendimiento mayor. La ventaja competitiva ha de ser única en su sector, apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse a través del tiempo. Para llegar a ella, la empresa puede emplear cualquiera de estas 3 vías: diferenciación, liderazgo en costes y de concentración o enfoque (Porter, 1985).

En el caso de la empresa Nativa sigue una estrategia de concentración o enfoque (véase gráfico 6.1). Se trata de centrarse en un segmento específico del mercado, el turista de

aventura, creando productos y servicios especializados diseñados para responder a sus necesidades y preferencias.

Con esta estrategia la empresa se centra en un mercado más pequeño, pero la definición le permite incrementar su eficiencia. Debe buscar un equilibrio entre un mercado lo bastante pequeño como para que la competencia no pueda aplicar economías de escala y lo bastante grande como para resultar rentable y tener potencial de crecimiento (Tumaster, 2017).

Nativa pretende centrarse en actividades deportivas concretas (por ejemplo, espeleología, canoas, barranquismo...). De esta manera, la empresa puede atender más eficientemente a su nicho de mercado, el turismo activo.

**Gráfico 6.1.** Estrategia de concentración o enfoque.

	SM1	SM2	SM3
P1			
P2			
P3			

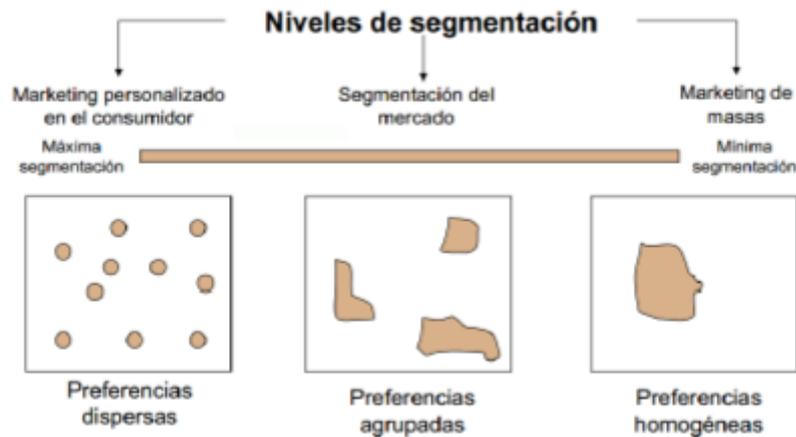
Fuente: elaboración propia

### 6.3. Segmentación y posicionamiento competitivo

La segmentación de mercado divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente nuestros esfuerzos de marketing.

La empresa Nativa llevará a cabo una segmentación por preferencias agrupadas de esta forma se llevarán a cabo diferentes actividades en función al segmento al que se vayan dirigidas.

**Gráfico 6.2.** Niveles de segmentación



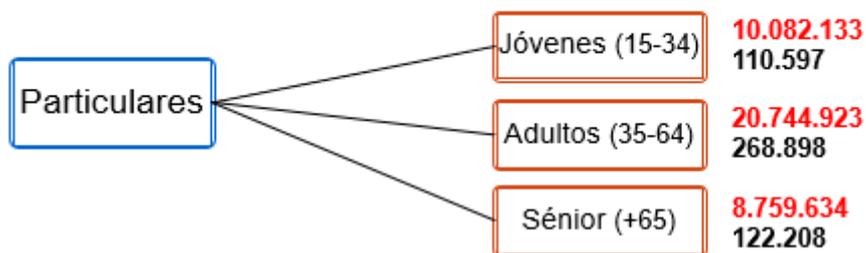
Fuente: Munuera y otros, 2012

Existen diferentes variables para segmentar el mercado, dependiendo de cada empresa se utilizará una combinación diferente. Las variables de segmentación de mercado se encuentran agrupadas en variables geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta (Espinosa, 2013).

- Geográficas: nación, región o zonas
- Demográficos: sexo, edad, estado civil, tamaño del hogar, raza, nacionalidad, religión y ciclo de vida familiar
- Psicográficas: estilo de vida y personalidad
- De conducta: frecuencia de uso del producto, búsqueda de beneficio, nivel de fidelidad, actitud hacia el producto

En el caso de la empresa Nativa realiza una segmentación demográfica, por edad (criterio objetivo y general). En el siguiente gráfico 6.3. se muestra el número de personas de los segmentos más atractivos recopilado a partir de información del Instituto Nacional de Estadística del año 2017.

**Gráfico 6.3.** Segmentos identificados y atractivos año 2017.



Fuente: elaboración propia a partir de INE

El número rojo se refiere al número de personas en España y el número negro en Cantabria.

El segmento donde existe un mayor número de personas (35-64 años) es el que más consume turismo activo, seguido por los jóvenes (15-34 años).

También, realiza una segmentación psicográfica (criterio subjetivo y general). La empresa va destinada a personas con un estilo de vida particular, en contacto con la naturaleza, que la valoran y les gusta realizar deporte en la misma.

De acuerdo con los segmentos identificados, se llevará a cabo una estrategia de diferenciación, ofreciendo diferentes actividades en función de las preferencias de cada grupo.

Finalmente, el posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o marca en el mercado con relación a otros productos o marcas competidoras.

El posicionamiento de la empresa Nativa pretende ser la **personalización de la actividad**, cada persona tendrá una experiencia diferente a los demás, sentirá la actividad con la naturaleza según sus actitudes. Por ello, el personal tendrá en cuenta que cada actividad se ha de cambiar dependiendo de las preferencias del grupo que le ha tocado. Quizás un grupo prefiera realizar más actividad física y otro prefiera mayor contacto con la naturaleza.

## 7. PLAN DE ACCIÓN

El **marketing operativo** trabaja las acciones de marketing y se enfoca en el corto plazo, es la parte táctica del marketing. Las principales funciones del marketing operativo son: traducir las estrategias de marketing a un plan de acción y trabajar a nivel táctico el marketing mix (Espinosa, 2016).

**Gráfico 7.1.** Marketing mix.



Fuente: elaboración propia

### 7.1. Plan de producto

Tal y como se ha comentado, el proyecto consiste en la creación de una empresa de turismo activo en la comarca de Trasmiera, más concretamente en el municipio de Liérganes, donde se encontrará su sede central, en la que aprovisionarse del material. Las actividades se realizarán en contacto con la naturaleza a lo largo de todos los territorios limítrofes.

#### 7.1.1. Servicios ofrecidos

El turismo activo está compuesto por varias actividades (véase tabla 3.1.), la empresa Nativa se centrará principalmente en actividades acuáticas y terrestres. Si algún cliente desea realizar actividades aéreas se subcontratarán a otra empresa.

**Tabla 7.1.** Principales actividades empresa Nativa.

ACTIVIDADES TERRESTRES	ACTIVIDADES ACUÁTICAS
Senderismo Escalada Espeleología Vías ferratas Rocódromo Orientación Ocio experiencial	Canoas Barranquismo

Fuente: elaboración propia

En la tabla 7.1. se muestran las principales actividades de la empresa Nativa, esto no quiere decir que en algún momento puntual se puedan realizar otro tipo de actividades de tipo terrestre o acuático, como, por ejemplo, rutas en quad o paintball.

A continuación, se realiza un análisis más detallado de algunas de las actividades principales de la empresa.

El **senderismo**, actividad por excelencia dentro del turismo activo, en la zona oriental de Cantabria se puede disfrutar de un alto número de rutas, como se muestra en la ilustración 7.1.

**Ilustración 7.1.** Rutas zona oriental.



Fuente: ISSU, 2014

En la Guía Red de senderos de la zona Oriental se puede observar cada una de estas rutas senderas y las características específicas de ellas.

La empresa Nativa pondrá a disposición de sus clientes varias alternativas para que los clientes decidan cual es la que prefieren en ese momento, de esta manera a petición de cada cliente se desarrollará la actividad. También, se realizarán travesías de 2 días, al valle de Asón-Miera o a los Picos de Europa.

En todas las actividades se dispone de un guía titulado, material técnico individual y colectivo, reportaje fotográfico y seguro de responsabilidad civil y accidentes.

La **escalada** se ofrecerá en cuatro de sus variantes:

- Escalada deportiva, en varios escenarios, como pueden ser el valle de Trasmiera, las playas o acantilados del faro de Santander, el valle de Asón o Miera. Equipado con un arnés, cuerda y casco y acompañado de un guía se aprenderán las técnicas de

progresión para escalar de una forma amena y además de iniciarse en la técnica de rapel.

- Rocódromo, la empresa dispondrá de una sala de rocódromo en sus instalaciones, también la posibilidad de realizar cursos de rocódromo en Solares, Astillero, Ramales o La Hermida.

- Escalada clásica

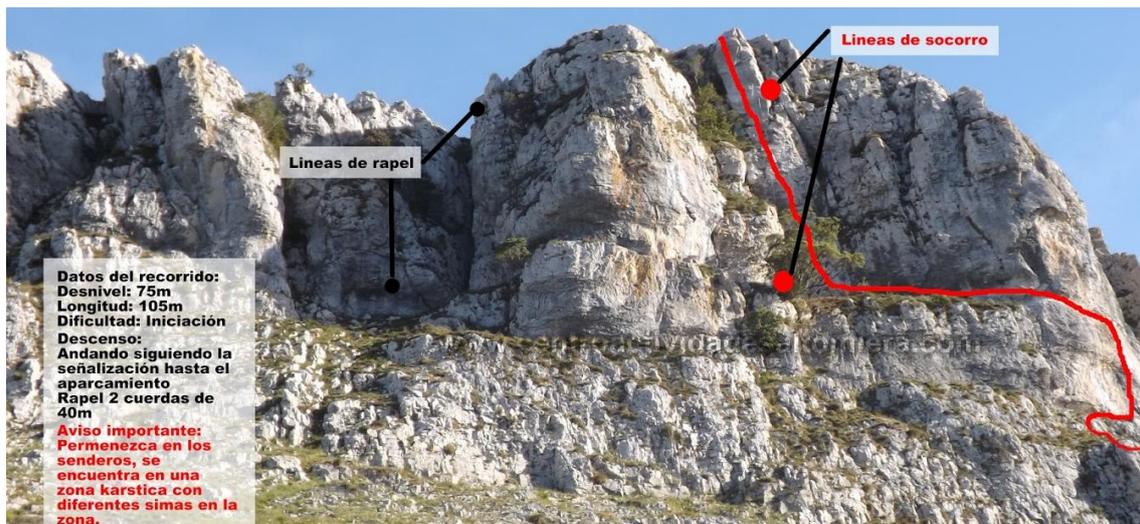
- Cursos de escalada

En el caso de la **espeleología**, existen diferentes cuevas en las inmediaciones como son: Coventosa, Travesía de Miera, La Bota, La Verde, La Buena, Cañuela y El Escalón.

Hay cuevas de nivel iniciación o profesional dependiendo de la dificultad.

Otra de las actividades son las **vías ferratas**, la más cercana y abierta en el último año es la vía ferrata de El Torreón de Liérganes (véase Ilustración 7.2.), pero existen diferentes vías en las cercanías como son: El Cáliz (Ramales), El Risco (Matienzo), Socueva (Arredondo), Los Llanos (Camaleño) y La Hermida.

### Ilustración 7.2. Vía ferrata el Torreón de Liérganes



Fuente: Centro de Actividades Alto Miera

En los cursos de **orientación** se aprenderá a moverse por la montaña de una forma segura participando en una carrera de orientación. Con la ayuda de un mapa y unas pistas y una brújula se deberán encontrar las balizas que están marcadas en el mapa en el menor tiempo posible. Adaptables a todos los públicos en tiempo y recorrido.

Como novedad las actividades de **ocio experiencial**, actividades no directamente relacionadas con las prácticas deportivas, pero en las que el participante sigue teniendo una posición activa o encuentra un valor añadido en nuevas experiencias o emociones como puede ser el enoturismo, agroturismo...

En el caso de la empresa Nativa, al encontrarse en un entorno de naturaleza y animales se practicarán actividades de agroturismo. Se habla de agroturismo al referirse a la actividad turística que se desarrolla en un entorno rural.

Una de las actividades a realizar será el pastoreo, realizar la tarea de pastor para conocer como es la vida de en el campo. También, la cosecha de productos en la huerta ecológica y la realización de productos a partir de estos alimentos recolectados.

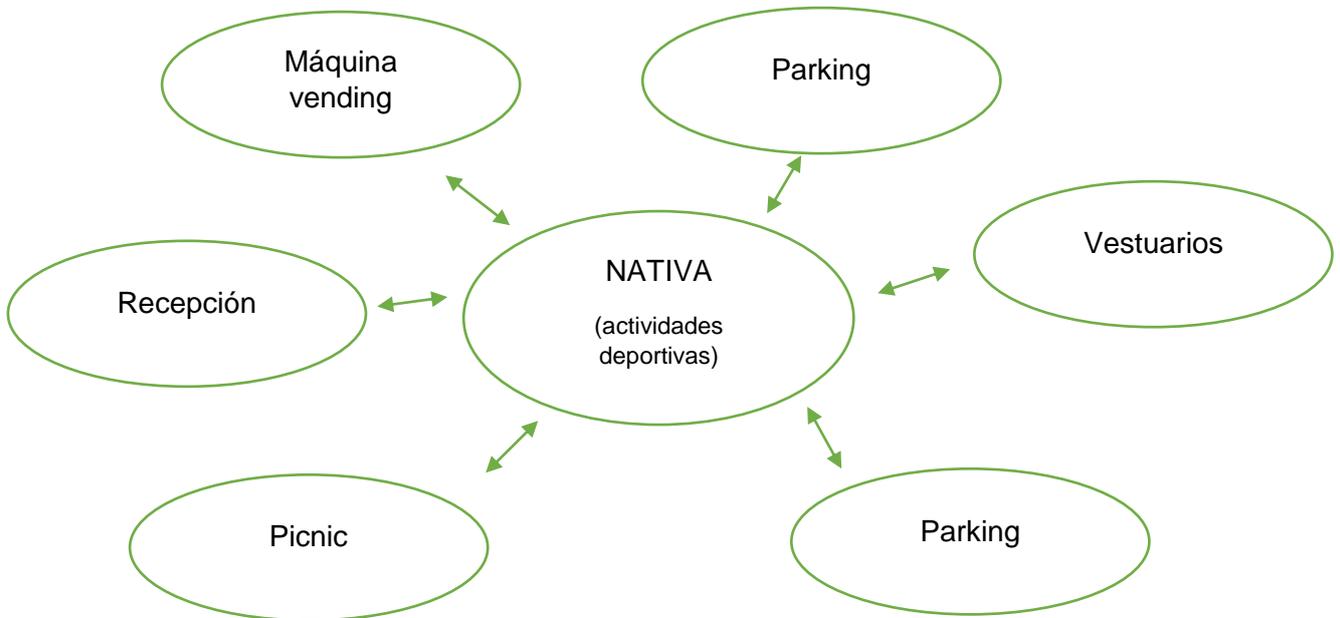
En las inmediaciones de la sede central de la empresa Nativa, la empresa dispondrá de un terreno para cultivar alimentos por parte de los clientes. Alimentos como tomates, cebollas, puerros, calabacines, judías, lechugas... dependiendo de la época del año.

### 7.1.2. Dimensiones del servicio

Para decidir la oferta de servicios hay que tener en cuenta dos variables como son: servicio base, razón/necesidad principal por la cual los clientes acuden a la empresa y servicios periféricos, los que facilitan el acceso al servicio base o añaden valor/complementan la experiencia de servicio para los usuarios.

El servicio base de la empresa es realizar actividades deportivas en contacto con la naturaleza. Los servicios periféricos son los siguientes (véase gráfico 7.2.):

**Gráfico 7.2.** Servicios periféricos empresa Nativa



Fuente: elaboración propia

Dentro de los servicios periféricos se encuentran los servicios derivados, aquellos en los que no se necesita ser usuario del servicio para hacer uso de él, como, por ejemplo, la máquina vending.

La empresa Nativa ofrece un producto que según las dimensiones del servicio puede clasificarse de la siguiente manera.

- a) Beneficio básico: servicio/función fundamental buscada por el consumidor, en este caso, será la realización de una actividad turística de ocio.

- b) Producto genérico: características técnicas básicas que permiten la prestación del servicio fundamental. En el caso de la empresa Nativa, el personal, las instalaciones, lugares donde prestar el servicio,
- c) Producto esperado: atributos no diferenciadores cuya ausencia causa insatisfacción, en concreto en la empresa, tener planeada la ruta o actividad, entregar folletos, aportar el material.
- d) Producto aumentado: atributos diferenciadores determinantes en la elección, como pueden ser, personalización de la actividad, regalos...
- e) Producto potencial: atributos a incorporar al producto en el futuro. En el caso de la empresa Nativa, en un futuro podrán conocer con exactitud cuál es el estado del lugar al que van a realizar la actividad antes de acudir a él a través de las nuevas tecnologías. De esta manera también, los clientes pueden escoger con mayor exactitud el lugar al que quieren ir con una visita virtual anterior.

### 7.1.3. *Ciclo de vida del producto*

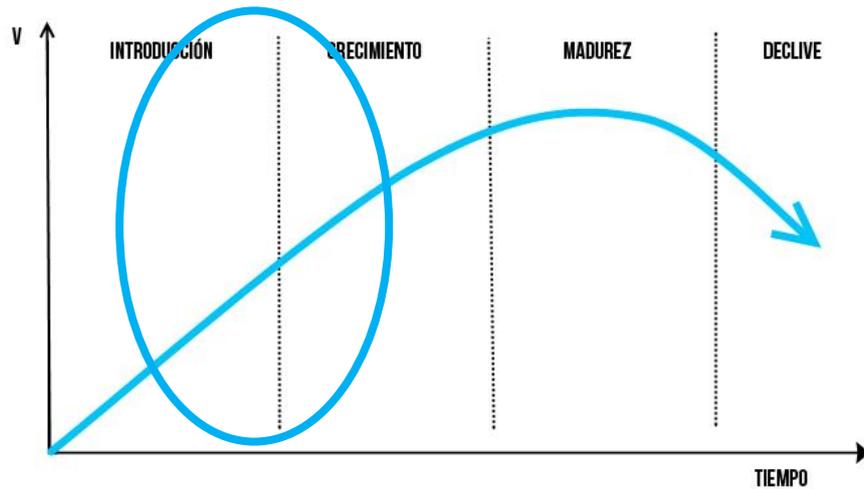
El ciclo de vida de un producto es un modelo de análisis de la tendencia de evolución de las ventas desde su lanzamiento en el mercado hasta su retirada del mismo, que determina y define un conjunto de etapas consecutivas con características concretas, las cuales permiten analizar los distintos condicionantes presentes a lo largo del periodo en el cual el producto permanece activo en el mercado (Corraliza, 2013).

Las etapas del ciclo de vida del producto son las siguientes: introducción, crecimiento, madurez y declive.

El turismo activo se encuentra en una etapa de crecimiento. En esta etapa aumentan las ventas, al aumentar las ventas aumenta el interés del cliente. Los beneficios empiezan a crecer y el producto necesita mucho apoyo para mantenerse. El turismo activo y el turismo experiencial están sustituyendo al turismo tradicional de sol y playa. Cada vez más gente acude a las zonas rurales para disfrutar de sus características especiales.

La empresa Nativa se encuentra en una fase de introducción (gráfico 7.3), se trata de una empresa de nueva creación. En esta etapa es muy importante la diferenciación, la empresa entra en un mercado donde existe mucha competencia. Para diferenciarse la empresa Nativa apuesta por los elementos apoyados en la 'oferta': calidad, innovación, servicios añadidos, especialización del servicio... Como ya se ha comentado el posicionamiento de la empresa se centra en la personalización del servicio al cliente, actividades en función de los intereses del grupo.

**Gráfico 7.3.** Ciclo de vida del producto



Fuente: elaboración propia

#### 7.1.4. Imagen de marca

Según la Ley 11/ 2001, de 7 de diciembre, de marcas, se entiende por marca todo símbolo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otra.

En primer lugar, el elemento más importante para distinguir una marca es el nombre, también llamado **namig**. El nombre Nativa proviene de la unión de las palabras Naturaleza y Activa. Se quiere dar a entender que es una empresa en la que la actividad en la naturaleza es algo esencial y que está en constante movimiento. Se utiliza a la naturaleza para realizar actividades deportivas. El cliente va a estar en contacto con la naturaleza siempre de manera activa, moviéndose y realizando actividades. El nombre irá acompañado de un logotipo (véase ilustración 7.3.).

**Ilustración 7.3.** Logotipo empresa Nativa



Fuente: elaboración propia

El logo está en colores verdes para relacionarlo con la naturaleza, en él se observa un bosque y un senderista, actividad principal del turismo activo.

El logotipo estará presente en la mayoría de los artículos de la empresa. También, en los regalos de los clientes por realizar la actividad como pueden ser bolígrafos,

camisetas o mochilas, en función de la actividad contratada con la empresa y el número de personas.

**Ilustración 7.4.** Artículos de la empresa con el logotipo



Fuente: elaboración propia

Los clientes se llevan a casa el artículo con el logotipo de la empresa, así más gente puede conocerla, es una manera de promocionar la empresa.

**7.1.5. Gestión de la calidad de servicio**

Los servicios poseen ciertas características que los diferencian de los productos tangibles de acuerdo con la forma que son consumidos, producidos y evaluados. Son intangibles, heterogéneos, perecederos y consumidos y producidos de manera simultánea. Estas características provocan que los servicios sean más difíciles de evaluar y saber qué es lo que realmente quieren los clientes.

La calidad es una evaluación personal y subjetiva del servicio por parte del usuario donde éste compara sus percepciones con sus expectativas iniciales acerca del servicio. Dentro de las percepciones sobre la experiencia del servicio encontramos dos tipos de calidades: calidad técnica y calidad funcional.

- Calidad técnica: referida al resultado de la prestación y vinculada con evidencias, atmósfera, tiempos de espera...
- Calidad funcional: referida a la forma en que se presta el servicio, la interacción

Para medir la calidad de servicio la empresa dispone de un buzón de quejas y sugerencias y una encuesta de satisfacción a todos sus clientes al finalizar la actividad, esta encuesta se enviará al correo electrónico de los clientes para que la respondan de manera online (véase tabla 7.2.)

**Tabla 7.2.** Encuesta de satisfacción.

Señala la importancia que le da a los siguientes aspectos de la empresa una vez realizada la actividad, teniendo en cuenta que 1 es poca importancia y 5 mucha importancia.

	1	2	3	4	5
Amabilidad					
Atención al cliente					
Atractivo de las actividades					
Seguridad					
Puntualidad					
Limpieza					
Conservación del entorno					

Fuente: elaboración propia

## 7.2. Plan de distribución

El principal objetivo de la distribución es poner el servicio a disposición del cliente en el lugar, momento y cantidad requeridos.

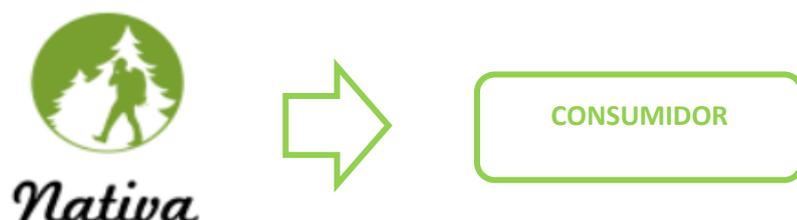
La empresa Nativa utiliza el canal directo e indirecto.

En el canal directo no existen intermediarios, la empresa contacta directamente con el consumidor final (véase gráfico 7.4.).

Este tipo de distribución se llevará a cabo a través de la página web de la empresa, el teléfono y el correo electrónico.

La empresa realiza una promocomercialización en su página web, integrando las políticas de comunicación y distribución. En la misma página web se pueden realizar las reservas de las actividades que el cliente desea. La página web está disponible 24 horas. Además, ofrece al cliente la información oportuna sobre los tipos de actividades y cualquier duda que pueda tener.

**Gráfico 7.4.** Canal de distribución directo empresa Nativa.



Fuente: elaboración propia

En cambio, en el canal indirecto sí existen intermediarios, el cliente en el caso de la empresa Nativa contrata los servicios a una agencia de viajes o touroperador, como son FactorOcio (<http://www.factorocio.es/>) o Creativerural (<http://creativerural.com/>), haciendo de intermediario con la empresa (véase gráfico 7.5.)

**Gráfico 7.5.** Canal de distribución indirecto empresa Nativa.



Fuente: elaboración propia

### 7.3. Plan de precio

El precio es una variable fundamental en el Plan de Marketing, por lo que es necesario escoger la estrategia óptima para nuestros productos o servicios.

Existen varias estrategias de precios a considerar, en el caso de la empresa Nativa, va a seguir una estrategia de alienación, en sus inicios de actividad. Mantendrá unos precios similares a los de la competencia.

Para escoger los precios de la empresa Nativa se han consultado los precios de sus principales competidores en la zona. En la siguiente tabla 7.3. se muestran sus principales actividades y sus precios.

**Tabla 7.3.** Precios Centro de Actividades Nativa

ACTIVIDAD	PRECIO*
Barranquismo	30€-75€
Espeleología	30€-50€
Vías ferratas	25€-60€
Escalada	35€-250€
Puénting	80€
Rocódromo	5€
Orientación	120€
Senderismo y ascensiones	Desde 25€

\*El precio es por persona, en algunos casos varía dependiendo del lugar donde se realice la actividad

La empresa Nativa sigue otra serie de estrategias de precios como pueden ser:

- Precios paquete: al contratar varias actividades juntas el precio es más barato. Por ejemplo, escalada + vía ferrata 60€, por separado las dos actividades costarían casi el doble del precio juntas.
- Precios por volumen de compra: por ejemplo, por grupos. Para grupos superiores a 10 personas se les concederá un descuento del 10% en todas las actividades de la empresa.

- Descuentos en segundo mercado: aplicando criterios de segmentación geográficos o sociodemográficos. Descuento para jóvenes (15-30 años) y para personas de la tercera edad, al igual que en los precios por volumen de compra se les aplicará un 10% del precio.
- Precios psicológicos: la empresa tendrá precios pares, sin decimales, lo cual le dotará de un mayor prestigio. Los precios de la empresa siempre acabarán en 5 o en 0. Por ejemplo, el curso de orientación cuesta 120€/persona.

#### 7.4. Plan de comunicación

Por último, dentro del marketing mix se encuentra la comunicación. Disponer de una estrategia de comunicación bien organizada es fundamental para todo tipo de empresas. Comunicar consiste en transmitir una imagen de la empresa y sobre su oferta al público, a través de distintos medios y técnicas con el fin de conseguir un objetivo.

Las tareas de comunicación utilizadas por la empresa Nativa son las siguientes:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- Redes sociales

##### 7.4.1. *Publicidad*

La publicidad es una técnica de comunicación impersonal que tiene como fin emitir un mensaje a través de diferentes canales para incrementar el consumo, posicionar una marca en el mercado y trabajar tanto con la imagen como con la reputación, entre otros aspectos (Milich, 2017).

En este trabajo se pretende desarrollar una campaña de comunicación a través de la publicidad de la empresa Nativa.

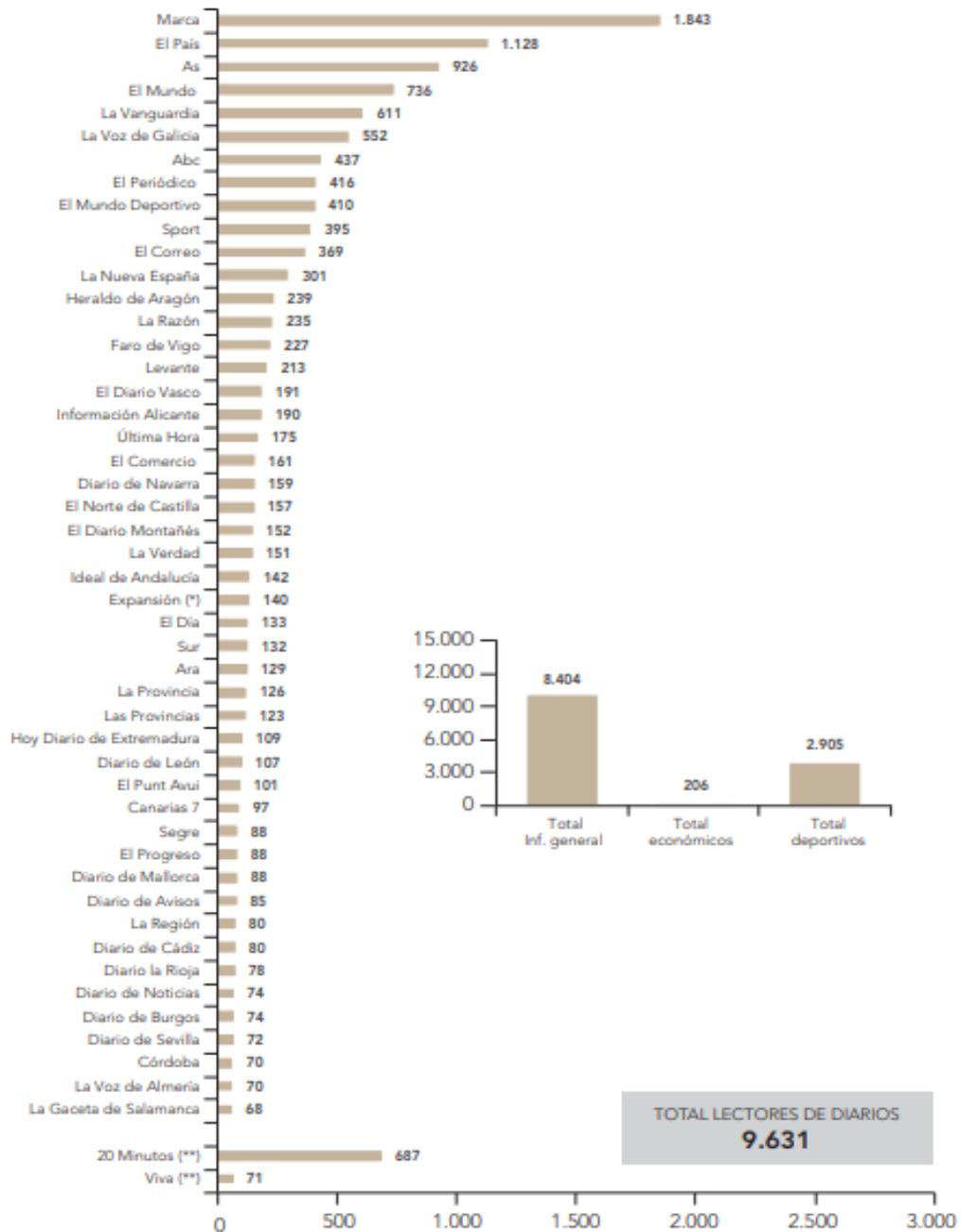
En primer lugar, se desarrollará un **briefing** de la campaña.

- Público objetivo: personas que les gusta la naturaleza y el deporte en la misma.
- Objetivo: posicionar a la empresa Nativa como una de las principales empresas de turismo activo de la región, darla a conocer entre los usuarios.
- Presupuesto: el 25% del presupuesto se destinará al diseño de la campaña y el 75% restante a la difusión en los medios de comunicación.
- En la publicidad se incluirán las distintas actividades de la empresa, así como la localización de esta, animando a las personas a divertirse haciendo deporte en la naturaleza.
- La campaña debe incidir a comprar los servicios de la empresa, debe seguir el modelo AIDA (atención, interés, deseo y acción), no debe quedarse en un simple anuncio.

Se considera que los medios publicitarios más interesantes son: medios impresos, radio e Internet.

- Medios impresos (prensa diaria): anuncios publicitarios en el principal periódico de Cantabria, El Diario Montañés. Según el último Estudio General de Medios (EGM), El Diario Montañés es el medio regional que más aumenta sus lectores durante el año 2017. Se trata del periódico líder en Cantabria. De los 176.000 lectores de prensa generalista que hay en Cantabria, 152.000 eligen la que ofrece todos los días este medio. En el siguiente gráfico 7.6. se muestran los diarios del país, El Diario Montañés se sitúa en el puesto número 23.

**Gráfico 7.6. Lectores diarios de España**



Fuente: AIMC

A parte de su edición general, la empresa también se publicitará en el suplemento del domingo de la zona de Trasmiera, Cayón, Penagos y de Laredo-Asón.

Se trata de un medio adecuado para dirigirse al segmento de población adulta, posibilita diversas formas de segmentación. Goza de una gran credibilidad y disponen de una base de lectores fieles. También exigen una actitud activa en el lector, son el medio fundamental para la transmisión de mensajes por parte de los organismos públicos, la denominada publicidad necesaria. Como inconvenientes hay que destacar la sobresaturación de la publicidad y la falta de inmediatez para la transmisión de información frente a alternativas como la radio o la televisión.

El anuncio de la empresa Nativa será el siguiente:

**Ilustración 7.5.** Anuncio El Diario Montañés

**¿QUIERES VIVIR UNA AVENTURA EN LA NATURALEZA?**

- ✓ Senderismo
- ✓ Escalada
- ✓ Espeleología
- ✓ Vías ferratas
- ✓ Rocódromo
- ✓ Barranquismo
- ✓ Canoas
- ✓ Orientación
- ✓ Ocio experiencial





**Nativa**

Visita nuestra web:  
[www.centrodeactividadesnativa.es](http://www.centrodeactividadesnativa.es)  
Liérganes (Cantabria)  
C/El Mercadillo s/n

Fuente: elaboración propia

- Internet

Se contratarán banner en diferentes páginas web que tengan un contenido interesante para publicitar nuestra empresa. Por ejemplo, en la página de Cantabria turismo rural, <https://www.cantabrirural.com/que-turismo-activo/>), como se puede observar en esta página web ya se publicitan otras empresa de turismo activo de la zona.

De manera generalista se incluirá un banner en la página web de El diario Montañés ([www.eldiariomontanes.es](http://www.eldiariomontanes.es)).

También en la página web de Cantabria Oriental Rural ([www.cantabriaorientalrural.es](http://www.cantabriaorientalrural.es)) y en la Asociación Española de Turismo Activo ([www.aneta.es](http://www.aneta.es)).

**Ilustración 7.6.** Banner de Nativa



Fuente: elaboración propia

- Radio

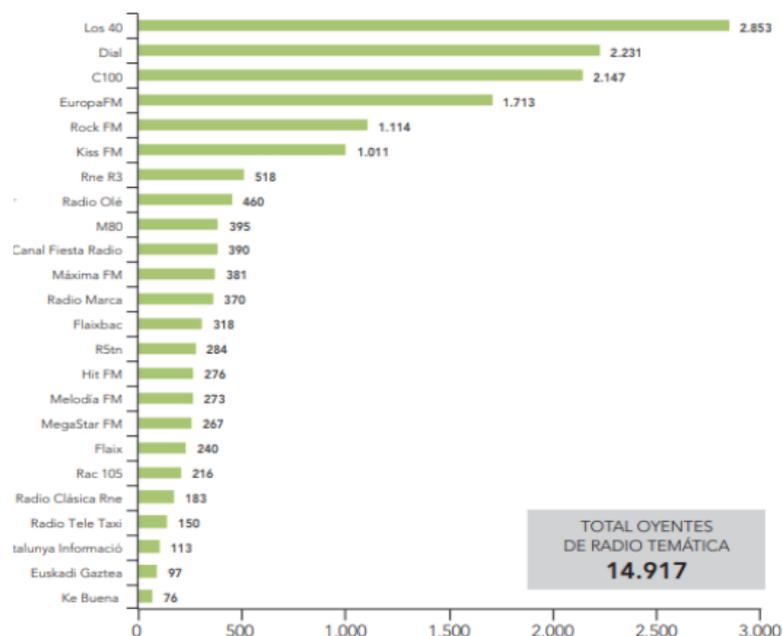
La radio es un medio con gran capacidad de segmentación y gran fidelidad de sus usuarios. Acompaña al oyente allí donde va. El coste de la producción de los anuncios publicitarios para la radio es reducido, lo que permite dotarles de inmediatez y favorece una respuesta rápida ante cambios en las condiciones del entorno. Su principal inconveniente es la ausencia de un componente visual y la fragmentación de la audiencia.

En el caso de la empresa Nativa, lo más recomendable es publicitarse en cadenas de radio de ocio o radio temática ya que se trata de una empresa con actividades para realizar en el tiempo libre. Por ejemplo, Cadena Dial y los 40 principales.

Según el último Estudio General de Medios (EGM), el ranking de oyentes dividido por cadenas es el que se muestra en el gráfico 7.7.

Lideran el ranking las cadenas musicales.

**Gráfico 7.7.** Oyentes de radio temática de lunes a viernes



Fuente: AIMC

### 7.4.2. Promoción de ventas

La promoción de ventas es una actividad de comunicación que sirve para estimular la compra de un producto o servicio dentro de un corto plazo.

En la siguiente Tabla 7.4. se observan las acciones de promoción de ventas que realiza la empresa Nativa durante diferentes periodos.

**Tabla 7.4.** Acciones de promoción de ventas

PERIODO	PÚBLICO OBJETIVO	DESCUENTO
Semana Santa	Familias	5% actividades para grupo de más de 5 personas
Navidad	Familias numerosas	10% en actividades de montaña
Verano	Grupo de amigos	Segunda actividad a mitad de precio si reservas antes del 1 de junio
Black Friday	Todos	5% de descuento para reservas online

Fuente: elaboración propia

### 7.4.3. Relaciones Públicas

Las acciones de Relaciones Públicas tienen como objetivo principal fortalecer los vínculos con los distintos públicos que tiene la empresa u organización. La empresa debe escuchar, informar y persuadir a dicho público para lograr consenso, fidelidad y buscar el apoyo de las acciones a realizar a corto y largo plazo

La empresa realizará una serie de acciones para consolidarse como una empresa de confianza entre el público. Para transmitir la preocupación por el medio ambiente y el entorno que la rodea. Por ello, realizará una serie de acciones descritas a continuación.

- Patrocinio del Trail Riotuerto celebrado en Trasmiera durante los últimos años. Esta actividad se realiza en el mes de abril y está muy relacionada con el turismo activo ya que se trata de una carrera por el monte en contacto con la naturaleza de 12 o 28 km de distancia.
- Patrocinio del equipo de fútbol del municipio, para crear una imagen de empresa ligada al deporte y la vida saludable. Durante toda la temporada.
- Se creará un día del turismo activo en el municipio, cada año con una actividad diferente y de manera gratuita. El primer año se realizará una marcha popular a las tetas de Liérganes (montaña conocida en la zona, donde también se encuentra la vía ferrata). Esta actividad se realizará en el mes de mayo. La empresa colaborará con otras empresas de turismo activo de la zona para realizar las actividades.

#### 7.4.4. Redes Sociales

Una de las técnicas de publicidad más importantes hoy en día es Internet, todo el mundo está conectado. Por tanto, la página web y las redes sociales son un punto fundamental. Nativa posee una página web ([www.centrodeactividadesnativa.es](http://www.centrodeactividadesnativa.es)) y diferentes redes sociales como son: Facebook, Instagram y Twitter, tres de las redes sociales más importantes y conocidas hasta el momento como hemos visto anteriormente en el gráfico 3.8 del uso de las redes sociales por IAB. Estas redes sociales son las más adecuadas teniendo en cuenta el público al que va dirigida la empresa y el servicio ofertado.

Se podrá acceder a ellas mediante la página web, en ellas se colgarán fotografías de las actividades con los grupos, de los paisajes de la zona y noticias de interés acerca del turismo activo, la naturaleza, el deporte y temas relacionados.

Además, en Facebook se realizarán sorteos periódicos de actividades para dos personas, artículos de la empresa...

Gracias a las redes sociales se puede aprender mucho sobre el público, encontrar nuevos clientes, recibir información de manera inmediata, adelantarte a tus competidores, potenciar la marca, atender a los clientes de manera individualizada, conseguir un mejor posicionamiento y publicitarte a un bajo coste, entre otras de las ventajas.

En la siguiente ilustración 7.7. podemos observar el aspecto de la página web de la empresa Nativa

**Ilustración 7.7.** Página web empresa Nativa



Fuente: elaboración propia



## 8. EJECUCIÓN Y CONTROL

Para llevar una buena gestión del Plan de Marketing implantado en la empresa, se debe de llevar a cabo un control, de esta manera se conocerá cual es la efectividad de los objetivos propuestos y que es lo que hay que mejorar.

Al llevar a cabo la ejecución hay que ser cuidadosos tanto en la implantación de estrategias como en su desarrollo para intentar alcanzar el éxito empresarial.

### 8.1. Organigrama de las actividades

Se deben de tener en cuenta las acciones más importantes para la empresa a la hora de cumplir sus objetivos, priorizarlas y dotarlas de un espacio de tiempo para su posible desarrollo. En el cronograma siguiente (véase tabla 8.1) se pueden observar todas las actividades que se llevarán a cabo y su situación en el tiempo.

**Tabla 8.1.** Cronograma de la empresa.

	N	D	E	F	M	A	MY	J	JL	A	S	O	N	D
Análisis del mercado														
<b>PLAN DE PRODUCTO</b>														
Servicios ofertados														
Calidad del servicio														
Desarrollo de las rutas														
<b>PLAN DE DISTRIBUCIÓN</b>														
Diseño web														
Promocomercialización														
Contacto touroperadores														
<b>PLAN DE PRECIO</b>														
Comparación de precios														
Elección precios														
Contacto proveedores														
Desarrollo de estrategias de precios														
<b>PLAN DE COMUNICACIÓN</b>														
<b>Publicidad</b>														
Medios impresos														
Internet														
Radio														
<b>Promoción de ventas</b>														
Semana Santa														
Navidad														
Verano														
Black Friday														
<b>Relaciones Públicas</b>														
Trail Riotuerto														



## 9. CONCLUSIONES

Se ha realizado un Plan de Marketing de una empresa de turismo activo llamada 'Nativa', dicha empresa tiene su sede central en Liérganes, en la comarca de Trasmiera. Se ha analizado el mercado tanto a nivel externo, analizando su macroentorno y microentorno, como a nivel interno, sus recursos y capacidades más características. También, se han desarrollado diferentes acciones de marketing para la empresa, en las cuatro variables de marketing mix: precio, producto, distribución y comunicación.

El turismo activo es una modalidad de turismo que está en auge durante los últimos tiempos, los usuarios buscan otra manera de disfrutar de su tiempo libre y sus vacaciones, en este caso, experimentando con la naturaleza y el entorno. El turismo de sol y playa a pasado a un segundo plano.

En el municipio no existe otra empresa que se dedique a lo mismo, sí en las inmediaciones de la comarca de Trasmiera, esto no supone inconveniente porque quedan muchas actividades por explotar, por ejemplo, el ocio experiencial.

El turismo en España es uno de los sectores más importantes, Cantabria en concreto tiene mucho potencial para este tipo de empresas, hay mucha naturaleza y paisajes donde realizar este tipo de actividades, por lo que es un sitio idóneo para montar la empresa de turismo activo Nativa.



## 10. BIBLIOGRAFÍA

- AIMC. 2017-2018. Estudio General de Medios (EGM). [Consulta 5 septiembre 2018]. [Disponible en: <https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2018/04/resumegm118.pdf>]
- AJA, S. 2017. *Los beneficios del turismo activo en Cantabria*. [Consulta: 3 marzo 2018]. Disponible en: [http://www.eldiario.es/norte/cantabria/turismo/Turismo-activo-Cantabria-Naturea-Cantabrian-Way\\_0\\_669483206.html](http://www.eldiario.es/norte/cantabria/turismo/Turismo-activo-Cantabria-Naturea-Cantabrian-Way_0_669483206.html)
- ANETA. 2018. *Club de Producto de Turismo Activo*. [Consulta 14 junio 2018]. [Disponible en: <https://acanta.es/wp-content/uploads/Presentacion-CPTA.pdf>].
- BACAS, M. 2017. *Plan de marketing: agencia de viajes especializada en turismo activo*. [Consulta: 4 marzo 2018]. Disponible en: [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/170643/TFG\\_2017\\_Bacas%20Dols\\_Michael.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/170643/TFG_2017_Bacas%20Dols_Michael.pdf?sequence=1)
- BOLETÍN OFICIAL DE CANTABRIA. 2018. *Cantabria destina medio millón de euros a empresas turísticas*. [Consulta: 10 abril 2018]. [Disponible en: <http://www.europapress.es/cantabria/noticia-cantabria-destina-medio-millon-euros-ayudas-empresas-turisticas-20180326142223.html>]
- CANTABRIA ORIENTAL DE TURISMO. 2018. *Turismo Activo*. [Consulta: 10 julio 2018]. [Disponible en: [http://www.cantabriaorientalrural.es/que\\_hacer.php](http://www.cantabriaorientalrural.es/que_hacer.php)].
- CENTRO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA. 2016. *Ficha de negocio nº57: Turismo activo*. [Consulta: 18 julio 2018]. [Disponible en: [file:///C:/Users/Nuria/Downloads/ficha\\_de\\_negocio\\_ildefe\\_57\\_ocio\\_y\\_actividades\\_ludico\\_deportivo%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Nuria/Downloads/ficha_de_negocio_ildefe_57_ocio_y_actividades_ludico_deportivo%20(1).pdf)]
- CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. 2017. *El envejecimiento de la población y sus efectos en el mercado laboral español*. [Consulta: 22 marzo 2017]. Disponible en: [https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications\\_docs-file-204-el-envejecimiento-de-la-poblacion-y-sus-efectos-en-el-mercado-laboral-espanol.pdf](https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-204-el-envejecimiento-de-la-poblacion-y-sus-efectos-en-el-mercado-laboral-espanol.pdf)
- CONSEJERÍA EMPRESA, EMPLEO E INNOVACIÓN. 2015. *Plan de negocio empresa de turismo activo*. [Consulta: 10 abril 2018]. [Disponible en: <http://plandeempresa.extremaduraempresarial.es/users/downloadExamplePlan/14>]
- CONTABILIDAD Y NEGOCIOS. 2012. *El turismo activo como modalidad turística en expansión. Análisis de la oferta de turismo activo en España*. [Consulta: 10 febrero 2018]. Disponible en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/2879>
- CORRALIZA, A. 2013. *Las 4 etapas del ciclo de vida del producto*. [Consulta 23 agosto 2018]. [Disponible en: <https://www.pedroangelcorraliza.com/las-4-etapas-del-ciclo-de-vida-del-producto/>].
- CRÓNICA DE CANTABRIA. 2018. *Dossier de prensa*. [Consulta: 4 junio 2018]. [Disponible en: <file:///C:/Users/Nuria/Downloads/DossierCantabriaINFONET.PDF>]
- DIRECCIÓN DE INNOVACIÓN Y CALIDAD, 2017. *Turismo activo*. [Consulta: 8 febrero de 2018]. Disponible en: <http://www.innovacion.gob.sv/inventa/attachments/article/3782/Turismo%20activo.pdf>

DOBLEMENTE. 2018. *Las 7 tendencias del turismo para el año 2018*. [Consulta: 26 marzo 2018]. [Disponible en: <https://www.doblemente.com/las-7-tendencias-del-turismo-para-el-2018/>]

DUVAL, I. 2013. *Misión, visión y valores: conceptos fundamentales para el buen desarrollo de una organización*. [Consulta: 1 marzo 2018]. Disponible en: <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa>

EFE. 2017. *El turismo sube su peso en el PIB y en el empleo hasta el 11,2% y el 13%*. [Consulta: 23 febrero 2018]. Disponible en: [http://www.eldiario.es/economia/turismo-suba-peso-PIB-empleo\\_0\\_719878264.html](http://www.eldiario.es/economia/turismo-suba-peso-PIB-empleo_0_719878264.html)

EMPRENDEDORES. 2008. *Ventajas de vivir de una afición que cada vez tiene un mayor número de seguidores*. [Consulta: 23 febrero 2018]. Disponible en: [www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-empresa-de-turismo-activo](http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-empresa-de-turismo-activo).

ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA. 2017. *Cantabria es una de las Comunidades Autónomas con más impacto y dependencia del turismo*. [Consulta: 3 marzo 2018]. Disponible en: <http://www.eldiariocantabria.es/articulo/cantabria/cantabria-comunidades-autonomas-mas-impacto-dependencia-turismo/20170807200432033359.html>

ESPINOSA, R. 2013. *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. [Consulta 21 junio 2018]. [Disponible en: <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>]

ESPINOSA, R. 2013. Segmentación de mercado. Concepto y enfoque. [Consulta: 19 julio 2018]. [Disponible en: <http://robertoespinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>]

ESPINOSA, R. 2016. *Marketing operativo vs marketing estratégico*. [Consulta: 30 julio 2018]. [Disponible en: <https://robertoespinosa.es/2016/12/31/marketing-operativo-marketing-estrategico/>]

GARCÍA, C., GONZÁLEZ, M. 2008. *Turismo activo*. [Consulta: 9 abril 2018]. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-empresa-de-turismo-activo>

HOSTELTUR, 2015. *Turismo de aventura: crecimiento a la vista y tendencias*. [Consulta: 8 febrero 2018]. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/110225\\_turismo-aventura-crecimiento-vista-tendencias.html](https://www.hosteltur.com/110225_turismo-aventura-crecimiento-vista-tendencias.html)

IAB. 2018. *Estudio Anual de Redes Sociales 2018*. [Consulta: 10 julio 2018]. [Disponible en: [https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018\\_vreducida.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018_vreducida.pdf)].

ICANE. *Plan de Marketing de Cantabria 2018-2019*. [Consulta 13 junio 2018]. [Disponible en: <http://profesional.turismodecantabria.com/info-y-documentacion/estadisticas-e-informes>]

INE. 2017. *El turismo rural registra un incremento del 42,1% de viajeros en la Región*. [Consulta: 4 marzo 2018]. Disponible en: <https://www.20minutos.es/noticia/3086399/0/turismo-rural-registra-incremento-42-1-viajeros-region/>

INE. 2017. *Estadística del Padrón Continuo*. [Consulta: 2 marzo 2018]. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p04/provi/I0/&file=00000003.px>

- INE. 2017. *Población por comunidades y ciudades autónomas y sexo*. [Consulta: 22 marzo 2018]. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2853>
- INE. 2018. Nota de prensa: resultados del conjunto del año 2017. [Consulta: 3 abril 2018]. [Disponible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/egatur/egatur1217.pdf>].
- INTERMUNDIAL. 2016. *Requisitos para crear una empresa de turismo activo*. [Consulta: 3 marzo 2018]. Disponible en: <http://www.empresasintermundial.es/blog/2016/07/26/requisitos-para-crear-una-empresa-de-turismo-activo/>
- INVERTIA, 2018. *España recibe 82 millones de turistas en 2017, segundo destino mundial*. [Consulta: 10 febrero 2018]. Disponible en: <https://www.invertia.com/es/-/espana-recibe-82-millones-de-turistas-en-2017-segundo-destino-mundial?inheritRedirect=true>
- ISSU. 2014. *Guía red de senderos Cantabria Oriental*. [Consulta: 31 julio 2018]. [Disponible en: <https://issuu.com/cantabriaorientalrural/docs/guia-red-senderos-cantabria-orienta>]
- LAHUERTA, D. 2014. *Plan de viabilidad empresa de turismo activo 'multiaventura'*. Universidad de Valladolid. [Consulta: 21 febrero 2018]. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/8456/1/TFG-O%20432.pdf>
- LINDE, P. 2014. *Hacia un turismo responsable*. [Consulta: 26 marzo 2018]. Disponible en: [https://elpais.com/elpais/2014/01/24/planeta\\_futuro/1390589346\\_042521.html](https://elpais.com/elpais/2014/01/24/planeta_futuro/1390589346_042521.html)
- MAGAZINE. 2016. Acciones en RR.PP. [Consulta 29 agosto 2018]. [Disponible en: <http://www.bichocomunicativo.com/magazine/acciones-relaciones-publicas/>].
- MANANE, L.M. 2012. *Mercado: concepto, tipos, estrategias, atractivo y segmentación*. [Consulta: 1 marzo 2018]. Disponible en: <http://www.luismiguelmanane.com/2012/04/04/el-mercado-concepto-tipos-estrategias-atractivo-y-segmentacion/>
- MILICH, G. 2017. ¿Qué es publicidad? Lo que necesitas para saber el concepto. [Consulta 25 agosto 2018]. [Disponible en: <https://marketingdecontenidos.com/publicidad/>].
- MUNERA, JOSE LUIS Y RODRIGUEZ, ANA ISABEL. 2012. *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. s.l.: ESIC Editorial, 2012.
- MUNUERA, JOSE LUIS Y RODRÍGUEZ, ANA ISABEL. 2012. *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. s.l. : ESIC Editorial, 2012.
- NEXOTUR. 2018. *El turismo rural acapara el 47% del turismo en España*. [Consulta: 2 marzo 2018]. Disponible en: <http://www.nexotur.com/noticia/89730/NEXOHOTEL/El-turismo-rural-acapara-el-47-del-mercado-en-Espana.html>
- OBSERVATORIO TURÍSTICO DE CANTABRIA. 2018. *La demanda de alojamientos turísticos creció más del 5%, respecto a 2016*. [Consulta: 23 febrero 2018]. Disponible en: <http://euturismoaltamira.com/cantabria-lidera-2017-turismos-norte-espana/>
- RED CANTABRIA RURAL. *Naturea Cantabria*. [Consulta: 11 junio 2018]. [Disponible en: <https://redcantabrarrural.com/naturea-3/>]
- SECRETARÍA GENERAL DE INDUSTRIA. 2015. *Guía empresarial: desarrollo actividades de turismo activo*. [Consulta: 11 abril 2018]. [Disponible en: <http://www.infoviveros.com/textos/Guia%20-%20Turismo%20activo.pdf>]

TRIPCASE. 2017. Turismo y tecnología: como la tecnología a revolucionado el sector turístico. [Consulta: 26 marzo 2018]. Disponible en: <https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>

TUMASTER. 2017. *Las 3 estrategias genéricas de Michael Porter*. [Consulta: 11 julio 2017]. [Disponible en: <https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter/>].

TURESPAÑA. 2018. *Récord de llegadas: Más de 82 millones de turistas internacionales han viajado a España en 2017*. [Consulta: 23 febrero 2018]. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/economia/20180110/434208713049/datos-turismo-2017-record-llegadas-turistas-internacionales.html>

VENTURA VICTORIA, JUAN. 2009. *Análisis estratégico de la empresa*. 1ª Edición. Madrid: Ediciones Paranfo, 2009.

WIKIPEDIA. *Comarca de Trasmiera*. [Consulta: 4 junio 2018]. [Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Comarca\\_de\\_Trasmiera](https://es.wikipedia.org/wiki/Comarca_de_Trasmiera)]