



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

2017/2018

TRABAJO FIN DE MÁSTER

PLAN DE MARKETING “LAS CABAÑAS DE LIERMO”

MARKETING PLAN “LOG CABINS’ LIERMO”

AUTOR/A

YASMIN ALWAILY RUIZ

TUTOR/A

MARÍA LUISA GALLO ALEGRÍA

OCTUBRE 2018

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	3
2. ABSTRACT.....	4
3. INTRODUCCIÓN.....	5
4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	9
5. ANÁLISIS EXTERNO.....	11
5.1 DELIMITACIÓN DEL MERCADO REFERENCIA.....	11
5.2 ANÁLISIS MACROENTORNO.....	12
5.2.1 POLÍTICO.....	12
5.2.2 ECONÓMICO.....	13
5.2.3 SOCIA-CULTURAL.....	16
5.2.4 TECNOLÓGICO.....	17
5.2.5 AMBIENTAL.....	18
5.2.6 LEGAL.....	19
5.3 ANÁLISIS MICROENTORNO.....	19
5.3.1 PROVEEDORES.....	20
5.3.2 COMPETIDORES DIRECTOS.....	21
5.3.3 CLIENTES.....	22
6. ANÁLISIS INTERNO.....	23
6.1 RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA.....	23
6.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	25
7. DAFO.....	27
8. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING.....	28
8.1 OBJETIVOS GENERALES.....	28
8.2 OBEJTIVOS ESPECÍFICOS.....	29
8.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA DE MARKETING.....	30
8.4 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	30
9. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO).....	32
9.1 PLAN DE PRODUCTO.....	33
9.2 PLAN DE PRECIO.....	45
9.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN.....	47
9.4 PLAN DE COMUNICACIÓN.....	48
9.4.1 PUBLICIDAD.....	48
9.4.2 PROMOCIÓN DE VENTAS.....	52
9.4.3 MARKETING DIRECTO	55
9.5 PLAN DE PERSONAS.....	55
9.6 PLAN DE PROCESOS.....	56
9.7 PLAN DE EVIDENCIA FÍSICA.....	56
10. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	57
11. EJECUCIÓN Y CONTROL.....	61
12. CONCLUSIÓN.....	63
13. BIBLIOGRAFÍA.....	64
14. WEBGRAFÍA.....	64

1. RESUMEN

Como proyecto fin de máster se va a realizar un *Plan de Marketing* para una empresa de nueva creación del sector servicios, en concreto, un complejo de 6 cabañas situadas en la copa de los árboles donde los clientes podrán alojarse.

El Plan de Marketing que realizaremos será tanto a nivel estratégico como operativo.

En primer lugar haremos una presentación de cómo es la empresa, por lo que describiremos en qué consiste nuestro proyecto. A continuación, definiremos la misión, visión y objetivos, además de realizar un estudio sobre el análisis externo (análisis del mercado de referencia, análisis del macroentorno y análisis del microentorno) e interno de la empresa (recursos y capacidades de la empresa y su organización empresarial).

Seguidamente, se realizará el análisis DAFO en el cual describiremos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta la empresa.

Una vez descrita toda esta parte, se definen los objetivos a seguir, tanto generales como específicos, las estrategias y la segmentación o posicionamiento que la empresa va a buscar. Se analizará el marketing operativo que llevaremos a cabo (producto, precio, distribución, comunicación, personas, evidencia física y procesos) además de la ejecución y control una vez lanzado el producto al mercado.

En último lugar, se mostrarán las conclusiones de este Plan de Marketing haciendo hincapié en los puntos más fuertes que hemos detallado.

2. ABSTRACT

The present Master's degree Final Project aims to carry out a Marketing Plan for a newly founded company in the service sector. More specifically, the company is mainly focused on a six-cabin complex located on the top of the trees where guests can stay. The Marketing Plan will be operated at both strategic and operational levels.

Firstly, a brief description about our company will be given, in which we will find out what our project consists of. Then, the task, vision, and objectives will be defined. Besides, we will also conduct a study on the company's external analysis (analysis of the reference market, macro environment and micro environment analysis) and internal analysis (resources and capacities of the company and its business organization).

Subsequently, the SWOT analysis will be conducted in which we will describe the weaknesses, threats, strengths, and opportunities of the company.

After having done the aforementioned, the objectives, both general and specific, the strategies, and the segmentation or positioning that the company is going to follow are determined. We will analyse the operational marketing that we will carry out (product, price, distribution, communication, people, processes, and physical evidence) in addition to the execution and control once the product has been launched to the market.

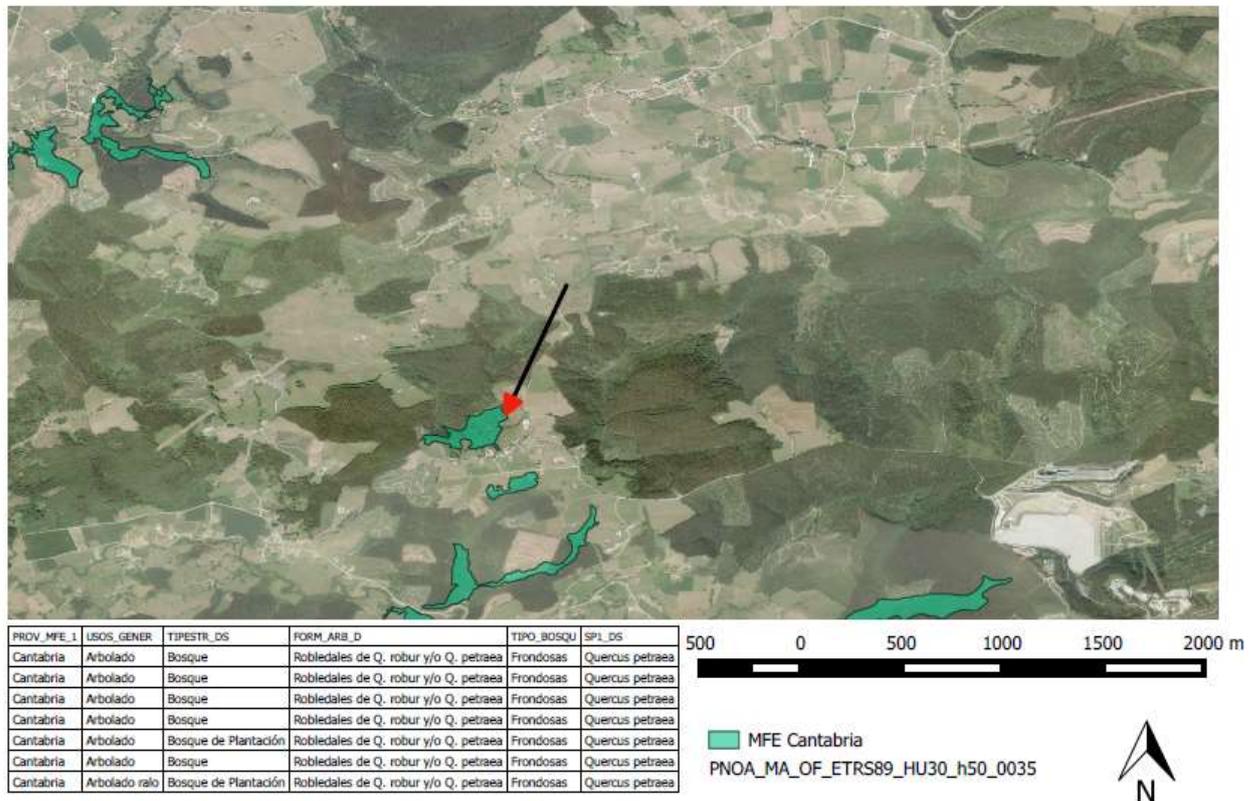
Finally, the conclusions of the Marketing Plan will be presented, highlighting the strongest points we have explained.

3. INTRODUCCIÓN

Como aseguró el Consejero de Turismo de Cantabria, Francisco Martín, “Cantabria está de moda y engancha”. Por esto, Cantabria batió en 2017 su récord con 2 millones de turistas, ha sido la tercera comunidad autónoma donde más creció el turismo durante dicho año, un 7,7%, siendo el mejor dato de toda la España Verde. Además, en el pasado mes de noviembre, las pernoctaciones rurales en Cantabria aumentaron un 51% interanual. Todas estas noticias propician la creación de una empresa turística rural como es el caso de Las Cabañas de Liermo.

Este plan de marketing va a consistir en la creación de un conjunto de seis preciosas cabañas situadas en lo alto de los árboles de los montes de Liermo, localidad de Cantabria con 25 habitantes, perteneciente al Ayuntamiento de Ribamontán al Monte.

Imagen 3.1 Mapa de Liermo.



Fuente: Elaboración propia

Este mapa ha sido elaborado a partir del Mapa Forestal de España, a escala 1:50000 donde se demuestra que la parcela seleccionada para la ubicación de nuestra empresa es un robledal, uno de los pocos que hay en el litoral cantábrico. Además, está situado cerca del núcleo urbano de Liermo, lo que facilita la disposición de infraestructuras de comunicación cercanas para la construcción de todo el complejo.

Asimismo, es un lugar idóneo para la implantación de estas cabañas debido a la naturaleza de su entorno y a la cercanía al mismo tiempo a las playas y núcleos urbanos más poblados, como el Ayuntamiento de Ribamontán al Mar o Noja.

Debido a las características que presenta el roble, especie robusta, tronco limpio y recto, se considera que es un buen árbol para albergar este tipo de instalaciones. Además, debido al compromiso medioambiental de la empresa, se ha buscado la utilización de un bosque autóctono y no de otro tipo de bosque alóctono como pueden ser un bosque de coníferas o un eucaliptal.

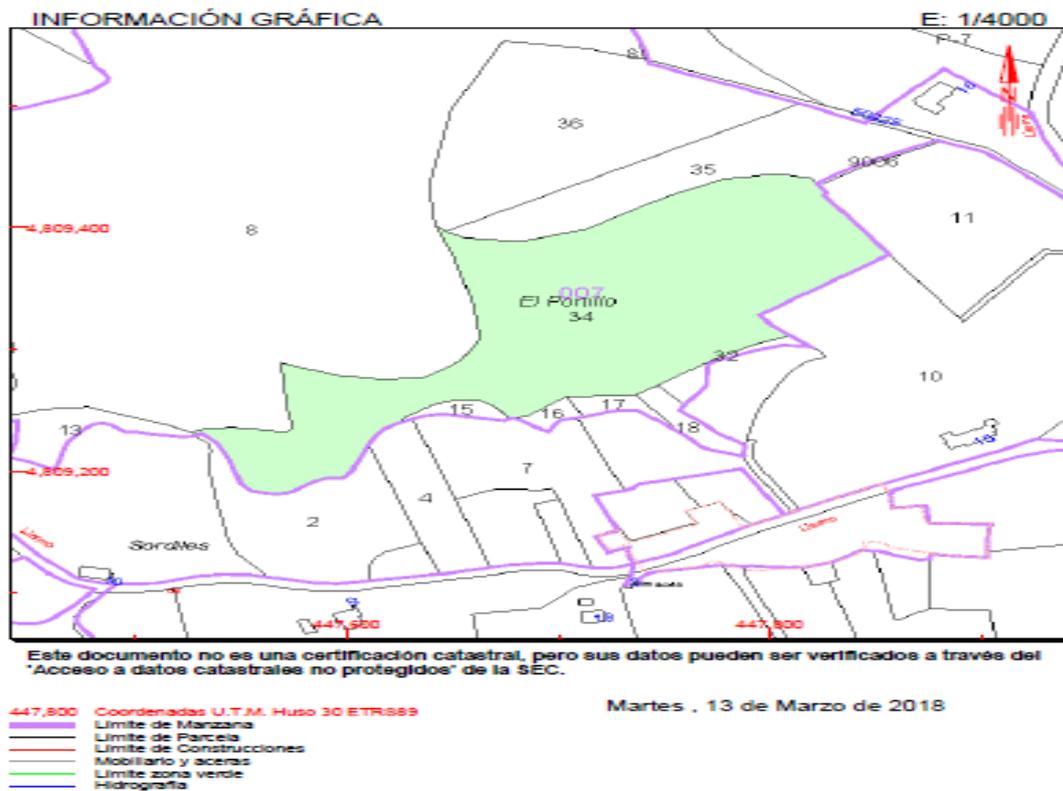
Imagen 3.2 Referencia catastral del inmueble

		GOBIERNO DE ESPAÑA	MINISTERIO DE HACIENDA Y FUNCIÓN PÚBLICA	SECRETARÍA DE ESTADO DE HACIENDA
				DIRECCIÓN GENERAL DEL CATASTRO
REFERENCIA CATASTRAL DEL INMUEBLE				
39062A007000340000XI				
DATOS DESCRIPTIVOS DEL INMUEBLE				
LOCALIZACIÓN				
Polígono 7 Parcela 34				
EL PORTILLO. RIBAMONTAN AL MONTE [CANTABRIA]				
USO PRINCIPAL		AÑO CONSTRUCCIÓN		
Agrario [Monte bajo 00]		--		
COEFICIENTE DE PARTICIPACIÓN		SUPERFICIE CONSTRUIDA [m ²]		
100,000000		--		
PARCELA CATASTRAL				
SITUACIÓN				
Polígono 7 Parcela 34				
EL PORTILLO. RIBAMONTAN AL MONTE [CANTABRIA]				
SUPERFICIE CONSTRUIDA [m ²]	SUPERFICIE GRÁFICA PARCELA [m ²]	TIPO DE FINCA		
--	30.627	--		

Fuente: Elaboración propia

Imagen 3.3 Datos catastrales de bien inmueble

CONSULTA DESCRIPTIVA Y GRÁFICA DE DATOS CATASTRALES DE BIEN INMUEBLE



Fuente: Elaboración propia

Este documento refleja la información del catastro donde viene descrito su uso principal, pero no único, en este caso es agrícola forestal y alberga unos 30.000m².

De acuerdo con lo establecido en la disposición adicional quinta de la Ley de Cantabria 2/2001 de 25 de junio, de Ordenación Territorial y Régimen Urbanístico del suelo de Cantabria, conforme a la redacción de la Ley de Cantabria 2/2009 de 3 de junio de modificación de la ley anterior, se procedió a elaborar el catálogo de edificaciones en suelo rústico del término municipal de Ribamontán al Monte y después de ciertos trámites, se procede a publicar el documento final de la Memoria del catálogo de edificaciones en suelo rústico de fecha 28 de mayo del 2013.

Dicha normativa da la aprobación a la construcción en las zonas recogidas en el gráfico, en el cual aparece la ubicación donde tendrá lugar nuestra empresa, El Portillo en Liermo.

Imagen 3.3 Base de datos áreas de Liermo

LIERMO

23/05/2013

IDE D	PO	IGON	PARCELA	Barrio	Lugar	Coordenadas UTM	Coordenadas	SUPERFICIE	DENOMINACION	USOS ACTUA	ANCHURA	LONGITUD	SUPERF	antigüedad	CONSERVA	ELEMENTOS DISCI
001	508	10		LIERM	Calboto	447820	4809787	36813	Vivienda y cuadr	Mito	8,18	16,55	135,38	1918	Normal	
002	509	1		LIERM	Sordiles	447582	4809325	3233	Cabaña	Agrario	8,55	14,62	125,00	1950	Normal	
003	509	7		LIERM	Sordiles	447929	4809348	5794	Vivienda	Residencial	6,80	11,76	79,97	1900	Regular	
004	509	10		LIERM	Sordiles	447994	4809438	24103	Vivienda	Residencial	11,07	10,25	113,45	1900-2000	Buena	
005	7	29		LIERM	El Portillo	447985	4809714	1629	Vivienda	Residencial	9,00	10,35	93,15	1920	Buena	
006	7	37		LIERM	El Portillo	447977	4809708	1659	Vivienda	Residencial	9,00	11,87	106,87	1920	Buena	
007	509	20		LIERM	Mes del Perojal	448185	4809466	22975	Vivienda	Residencial	6,20	13,20	108,24	1900-2000	Buena	Área no catalogada
008	510	80010		LIERM	Mes de la Vid	448188	4809308	293	Vivienda	Residencial	7,80	13,03	99,03	1962	Normal	
009	510	10001		LIERM	Mes de la Vid	448204	4809311	320	Vivienda	Residencial	12,97	15,96	207,00	1962	Normal	
010	510	80011		LIERM	Mes de la Vid	448212	4809319	91	Vivienda	Residencial	6,80	13,80	93,84	1962	Normal	
011	510	38		LIERM	Mes de la Vid	448289	4809130	7216	Vivienda	Residencial	11,14	12,31	137,13	1904	Normal	

Fuente: Boletín Oficial de Cantabria

La justificación dada para permitir la construcción en estas zonas rurales, según el Ayuntamiento de Ribamontán al Monte en la Aprobación definitiva del Catálogo de Edificaciones en Suelo Rústico, consiste en:

“La sociedad rural ha sido durante siglos, en Cantabria y en Ribamontán al Monte en particular, el motor del desarrollo de la economía local. Aún en la actualidad, la importancia y trascendencia del sector primario en el medio rural es aún si cabe mayor por su afición y peso en la moderna concepción medioambiental y el desarrollo sostenible. El despoblamiento se inició en los años 1960 y 1970 en las zonas rurales y trajo consigo el abandono de las actividades agrarias y ganaderas. Este proceso se encuentra aún hoy en curso, con una disminución de la población rural, un envejecimiento acusado de la población local y una baja rentabilidad económica del sector agrario y ganadero. Como consecuencia de este abandono, gran parte del patrimonio cultural de las zonas rurales, incluyendo el patrimonio arquitectónico, está desapareciendo o, en el mejor de los casos, cambiando de uso. Perdiéndose con él la historia de los pueblos, pues en el momento actual, es sólo en el medio rural donde aún se conserva su identidad, ya que los núcleos rurales con procesos urbanizadores en amplias zonas han perdido su carácter y su paisaje. Es indudable la influencia creciente del paisaje como recurso natural y, por tanto, las edificaciones como parte de ese paisaje son elementos que intervienen en la conservación de los ecosistemas y en la potenciación del turismo rural, el cual es uno de principales motores económicos de Cantabria. En los últimos años, sin embargo, se ha producido un doble fenómeno, primero un proceso de arruinamiento de las edificaciones en amplias zonas poco accesibles o sin interés y, el segundo, un considerable número de construcciones tradicionales con cambio de uso. Ciertamente en la última década, y en especial en los

últimos años, se ha producido un fenómeno masivo de cambio de uso y reformas de edificaciones en suelo rústico sin ningún tipo de control. Esto se ha realizado de manera ilegal por carencia de elementos que posibiliten la actuación y el control de las Administración Pública a través de la Ley del Suelo de Cantabria”.

Por eso, Las cabañas de Liermo serán un complejo ecológico sostenible y ayudarán al desarrollo tanto local como ambiental. El área estará formada además de por las 6 cabañas de madera situadas en los árboles, por otra casa, llamada Casa Montañesa, localizada en tierra donde se podrá encontrar la recepción del establecimiento, una cafetería con comedor y una sala de estar con chimenea y un pequeño área de spa y masajes. El exterior contará con una terraza con jardines y con un amplio parking donde los huéspedes dejarán su coche.

Antes de comenzar con el proyecto sería muy adecuado realizar un plan de marketing, el cual tiene que reunir diversos requisitos para ser eficaz. Un buen plan de marketing es un documento donde se materializa el proceso jerárquico que controla el orden según el cual una secuencia de operaciones debe ser ejecutada. Esta secuencia de operaciones incluye la descripción de los objetivos de la empresa, de las diversas estrategias para cumplir esos objetivos y de unas medidas de control para corregir las posibles desviaciones que puedan darse. La realización de este plan de marketing reporta a la empresa una serie de beneficios, algunos de ellos son:

- Explicita los valores y el proyecto futuro de la empresa
- Facilita la justificación de decisiones y resultados
- Facilita el seguimiento de resultados y desviaciones
- Facilita la coordinación organizativa y reduce el conflicto
- Agiliza la reacción de la empresa frente a cambios
- Supone una gestión más rigurosa (normas, presupuestos y programas)

Es necesario que una vez realizado el plan de marketing, éste sea conocido por todos los miembros de la empresa y que éstos se impliquen de manera absoluta, con una orientación claramente hacia el cliente ofreciéndole servicios de máxima calidad.

4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

La *misión* y la *visión* son consideradas como los dos primeros conceptos que se deben describir cuando se crea un Plan de Marketing para una empresa.

El concepto de *misión* se entiende como un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la organización o empresa (Kotler P. y Armstrong G., 2004). A su vez, la misión de una organización es considerada como su propósito general (Hill M., 2004)

Actualmente, las empresas que se atienen al concepto de marketing expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleja las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen. Además, la misión de la empresa sirve como

fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo de gerentes puesto que proporciona una guía consistente.

Su definición comprende los siguientes grandes elementos:

- Nuestro concepto como empresa.
- Nuestra naturaleza.
- Nuestra razón de existir.
- Nuestros clientes potenciales.
- Nuestros principios y valores.

En el caso de nuestra empresa, Las Cabañas de Liermo, su misión queda definida como el ofrecimiento de una experiencia única e inolvidable a nuestros clientes, basada en el contacto directo con la naturaleza, el relax y el bienestar, en un entorno privilegiado.

La *visión* se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Fleitman J., 2000). En la visión se refleja que deberá hacer la compañía en el futuro para satisfacer las necesidades de sus clientes.

En relación a nuestra empresa, su visión es conseguir el posicionamiento como una empresa líder y reconocida en el negocio del alojamiento rural, basado en la calidad de nuestros servicios y en la orientación a la satisfacción de los deseos y necesidades de nuestros clientes.

Los *valores* de la empresa son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. No olvidemos que los valores son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad (Roberto Espinosa, 2012).

- *Pasión*. Damos lo mejor de nosotros mismos, poniendo alma y corazón en el proyecto.
- *Trabajo en equipo y cooperación*. El trabajo en equipo y unos profesionales excelentes en todos los departamentos son fundamentales para llevar a cabo nuestros objetivos.
- *Respeto por el medio ambiente*. La naturaleza y la preservación del entorno en el que estamos es fundamental para nosotros.
- *Orientación al cliente*. Esfuerzo constante en conocer y comprender las necesidades de los clientes, buscando una alta personalización en el trato y servicio ofertado.
- *Innovador*. Dado que es un concepto de alojamiento nuevo en Cantabria, buscamos la innovación e integración de novedades constantemente.

5. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo es conocido también como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa y consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, tendencias y cambios que suceden en el entorno de una empresa y que ésta no pueden controlar. Realizar este tipo de análisis tiene como objetivo detectar oportunidades que la empresa podría aprovechar o ver las posibles amenazas que puede tener, de esta forma, se formulan las estrategias a seguir. En este caso vamos a analizar factores como el macroentorno o el microentorno externo de la empresa. Estos análisis son necesarios para enmarcar a la empresa en la situación que se encuentra actualmente.

5.1 DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Es necesario establecer una definición de mercado antes de delimitar el mercado de referencia de nuestra organización:

El *mercado* actual o potencial del producto X está representado por la demanda actual o potencial de los consumidores hacia aquellos productos que cumplen la misma función de uso básica (o función <<auxiliar>> si es la más importante) que el producto X (es decir, productos sustitutivos); el nivel de la función de uso o funciones <<auxiliares>> se determinará de acuerdo con los propósitos para los que se requiere la definición de mercado (O'Shaughnessey J., 1987).

Para establecer el *mercado de referencia* de nuestra empresa nos basamos en la *matriz de Abell* (1990) y lo podemos definir como la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen una necesidad o función concreta del conjunto de compradores potenciales (Munuera J. L., y Rodríguez A. I., 2012).

En este caso, vamos a analizar el *mercado relevante*, es decir, la parte del mercado de referencia en la que se encuentra nuestra empresa.

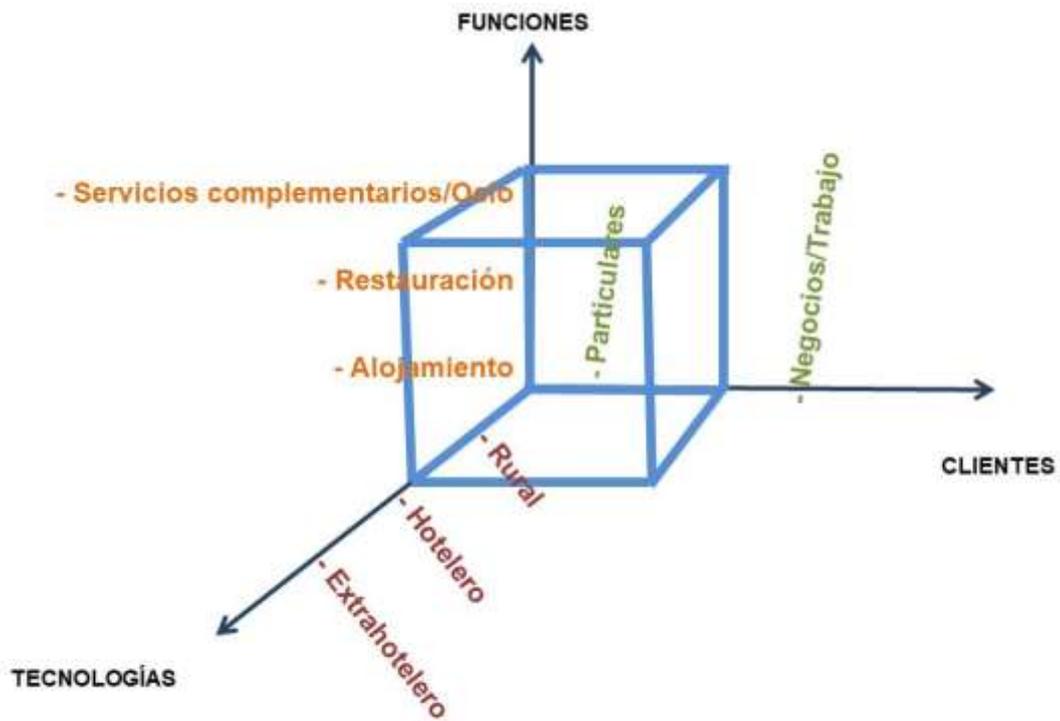
En relación a los *clientes* o consumidores, nuestro público objetivo son toda clase de particulares, ya que son éstos a quienes van dirigidos nuestros servicios.

Respecto a la *tecnología*, nuestra empresa está centrada en el ámbito rural debido a las características de las instalaciones y al lugar en el que está ubicado.

Y por último, pero no menos importante, son las *funciones* o necesidades de nuestros clientes que queremos satisfacer. Como característica básica que queremos cumplir es el alojamiento, pero también proporcionamos a nuestros clientes un servicio de restauración, tanto en el comedor de la cafetería como en las propias cabañas y algunos servicios complementarios o de ocio como pueden ser el spa y la piscina, el arrendamiento de bicicletas para hacer rutas, etc.

A continuación, mostramos la matriz *Abell* adaptada a nuestra organización.

Figura 5.1.1 Modelo de Abell (1990) para Las Cabañas de Liermo



Fuente: Elaboración propia

5.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El macroentorno está formado por ciertos factores que afectan al entorno en el que se encuentra la empresa y representan a todas las fuerzas externas que no son controlables por la organización. Este análisis es necesario para determinar en qué situación se encuentra la organización actualmente y cómo se puede ver afectada en el futuro.

Respecto a Las cabañas de Liermo, al ser una empresa nueva y pequeña, tomaremos como referencia un nivel nacional, España.

Para conocer estos factores vamos a llevar a cabo un breve *análisis PESTEL*:

5.2.1 Factores políticos

Estos factores los podemos definir como aquellos factores asociados a la clase política que pueden determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro.

Durante los últimos meses, la inestabilidad política que se ha vivido en Cataluña con su posible independencia ha sido el tema principal en la prensa española y en algunos

momentos, del resto del mundo, lo cual ha mantenido en vilo a muchos políticos y empresarios.

El presidente de la Confederación Española de Agencias de Viajes (CEAV), Rafael Gallego, advertía a principios de octubre del pasado año: “La situación en Cataluña puede afectar al turismo en toda España” (Europa press, 2017). Esta afirmación fue debida a que hubo un descenso de las reservas durante el primer fin de semana de octubre.

Sin embargo, España recibió en total más de 81 millones de turistas durante el 2017, situándose por detrás de Francia, con 82,6 millones y por delante de EE.UU, con 75,6 millones. Sólo la Comunidad Autónoma de Cataluña se vio afectada por su situación política, con un descenso del 20% durante el último trimestre de dicho año, pero parece ser que el resto de las Comunidades no se están viendo afectadas.

5.2.2 Factores económicos

Se definen como cuestiones económicas, tanto actuales como futuras, que pueden afectar en la ejecución de la estrategia de la empresa. Analizaremos distintos indicadores que nos darán una ligera idea de cómo se encuentra la situación económica de España.

La *tasa de desempleo* nacional en los últimos tiempos (2017 y 2018) es el primer indicador que vamos a analizar.

Gráfico 5.2.1 Tasa de desempleo en España. Años 2017 y 2018.

España: Tasa de desempleo 2018			
	Tasa de desempleo	Desempleo hombres	Desempleo mujeres
Marzo 2018	16,1%	14,6%	17,9%
Febrero 2018	16,1%	14,5%	17,9%
Enero 2018	16,2%	14,7%	18,0%
Diciembre 2017	16,4%	14,9%	18,2%
Noviembre 2017	16,6%	15,0%	18,4%
Octubre 2017	16,7%	15,1%	18,5%
Septiembre 2017	16,7%	15,1%	18,6%
Agosto 2017	16,8%	15,2%	18,7%
Julio 2017	16,9%	15,3%	18,7%
Junio 2017	17,0%	15,4%	18,9%
Mayo 2017	17,3%	15,7%	19,1%
Abril 2017	17,6%	16,1%	19,4%

< Tasa de desempleo 2017

Fuente: Datosmacro.com

Gráfico 5.2.2 Evolución del mercado laboral.



Fuente: El País.

Como vemos en el primer gráfico, la tasa de paro en marzo de 2018 ha sido inferior a los últimos meses de 2017. En el período de un año, el número de parados ha descendido un 1,5%. Esto quiere decir, según nos refleja el segundo gráfico, que es la mayor bajada desde el año 2008.

El *gasto medio por hogar* es otro de los indicadores que vamos a explicar.

Gráfico 5.2.3 Gasto medio por hogar. Año 2016.

Gasto medio por hogar. 2016



Fuente: Instituto Nacional Estadística (INE)

Como vemos en el gráfico, el gasto en restaurantes y hoteles ha aumentado en 2016 un 7,1% por lo que nuestra empresa se verá favorecida.

Además, analizando otra noticia que hemos encontrado en la web de Hosteltur podemos decir que este gasto medio ha sido creciente en los años sucesivos, mirando positivamente también hacia el 2018.

“El gasto medio realizado por los españoles en la compra de servicios relacionados con sus viajes se ha incrementado un 25% en los últimos 12 meses respecto a 2016, hasta un promedio de 1.141€ frente a los 913€ de media del ejercicio precedente, según las conclusiones del Observatorio Cetelem sobre Consumo en España 2017. La reserva de hoteles fue el producto más vendido, según el 53% de los encuestados por Cetelem, que ha elaborado un estudio a partir de las encuestas a 2.200 consumidores” (Hosteltur, 2017).

“La intención de compra para 2018 es algo similar a la de este año, con los hoteles como primera opción, según un 46% de los encuestados” (Hosteltur, 2017).

El *Producto Interior Bruto (PIB)* es, por último, otro de los indicadores económicos que vamos a tener en cuenta. El PIB refleja la riqueza media de un habitante de un país concreto, en este caso, España.

Gráfico 5.2.4 Evolución del PIB en España.



Fuente: El País

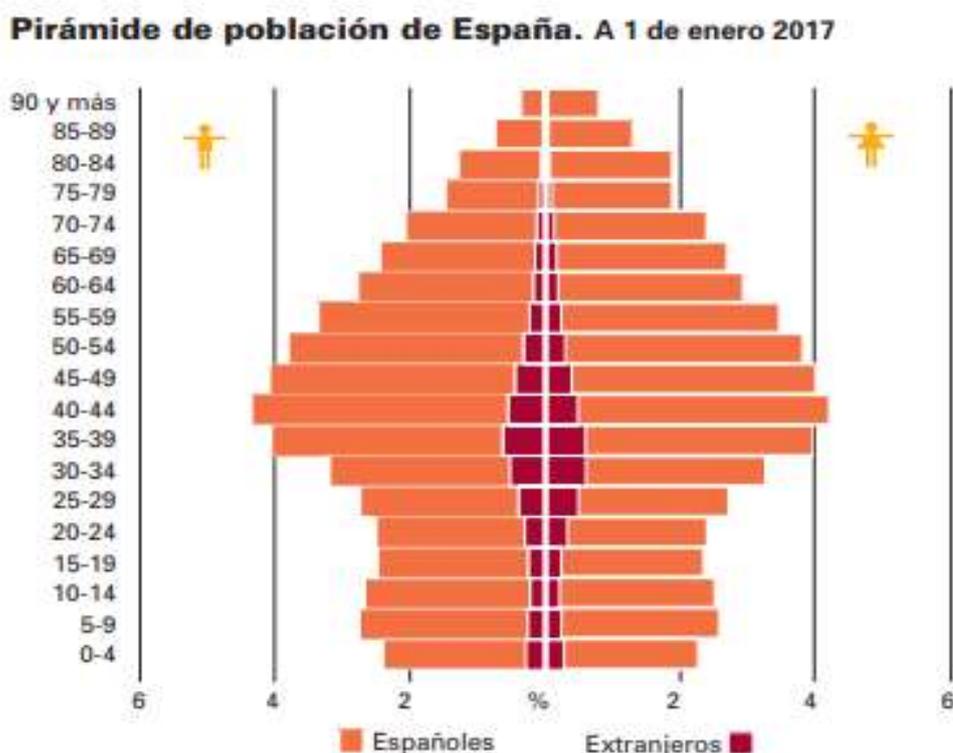
“La economía española sube una décima menos entre octubre y diciembre y registra un alza del 3,1% en el conjunto de 2017. De esta forma, el PIB encadena 17 trimestres consecutivos creciendo y tres años seguidos con incrementos anuales superiores al 3%” (El País, 2018)

5.2.3 Factores socio-culturales

Estos factores se refieren a ciertos elementos de la sociedad que pueden afectar a nuestra empresa debido a los cambios que están sufriendo. Se tiene en cuenta las tendencias de la sociedad en la que vivimos.

En primer lugar, vamos a analizar la *pirámide de población* española.

Gráfico 5.2.5 Pirámide de población de España, enero 2017.



Fuente: INE.com

Al analizar esta pirámide la consideramos como una pirámide regresiva, ya que presenta una natalidad y mortalidad muy reducida, pero cuenta con grandes efectivos poblacionales en las edades intermedias, los cuales clasificamos como adultos (entre los 20 y 64 años). Por lo tanto, la tendencia de España para los próximos años será a una población cada vez más envejecida. Este dato nos resulta importante para nuestra organización, ya que habría que lanzar servicios para este público, que al estar jubilados, cuentan con mayor tiempo para disfrutar. La esperanza de vida al nacimiento en España, es decir, cuanto se espera que vaya a vivir una persona, es mayor a 83 años. Sin embargo, a día de hoy, nos podemos centrar en potenciales clientes aquellos con edades comprendidas entre los 30 y los 49 años. Éstos contraen matrimonio cada vez más tarde (mujeres a los 32 años y hombres a los 34 años), al igual que los hijos los tienen cada vez con más edad, por lo que resulta beneficioso para nuestra empresa ya que las cabañas están diseñadas para dos personas (con excepciones de camas supletorias) para disfrutar de la tranquilidad y el relax que transmite la naturaleza y el entorno.

Otro de los elementos a explicar es la *tasa de natalidad y mortalidad*.

La tasa bruta de natalidad (número de nacidos vivos por 1000 habitantes) en España es de un 8,8%, es decir, el número de nacimientos fue de 410.583 en 2016. Cada mujer tiene de media 1,34 hijos y la edad media a la que tiene a estos hijos es de 32 años.

La tasa bruta de mortalidad (por cada 1000 habitantes) en España es de un 8,79%, es decir, unas 410 mil defunciones en 2016. Esto refleja que cada año mueren más personas de las que nacen.

Por último, analizamos los *nuevos grupos de consumidores* que han ido apareciendo en los últimos años.

Los *DINKS* son las parejas en las que ambos trabajan, por lo que aportan dos ingresos al hogar y aplazan el tener hijos para vivir más experiencias. Suelen tener entre 25 y 35 años y son grandes consumidores de viajes y restaurantes, ocio, etc.

Los *seniors boomers* son aquellos jubilados, que después de casi toda su trabajando disponen de tiempo libre y dinero para hacer todo aquello que no hicieron en su etapa productiva y buscan actividades que les aporten tranquilidad y les hagan estar activos.

Los *millennials*, también conocidos como Generación Z, son las personas nacidas entre 1980 y 2000, jóvenes que hoy tienen entre 20 y 35 años y representan la era digital ya que se hicieron adultos con el cambio de milenio. Los milleniales buscan vivir experiencias únicas, valoran el buen servicio, lo auténtico, la calidad y la innovación, entre otros.

Consideramos estos tres grupos de consumidores como nuestro público objetivo, ya que tienen un cierto poder adquisitivo, les gustan las experiencias diferentes y sentirse vivos. Todos hacen uso, cada vez mayor, de la tecnología por lo que intentaremos llegar a ellos a través de campañas publicitarias en redes sociales o trabajando con influencers, lo cual está muy moda últimamente.

5.2.4 Factores tecnológicos

La velocidad con la que se producen cambios tecnológicos hoy en día es realmente vertiginosa, por lo que una empresa puede ser más o menos eficiente en función de cómo integre estos nuevos avances.

Nuestra empresa ha integrado diversos avances, entre ellos podemos encontrar:

La conexión wifi, a pesar de que hoy en día lo vemos como algo más que normal, es un gran avance tecnológico. La Casa Montañesa cuenta con red wifi para que todos los huéspedes puedan conectarse, además de para poder trabajar en los diferentes departamentos de la empresa.

Las Cabañas de Liermo cuentan con una página web desde donde los clientes pueden hacer sus reservas, indicando todos los detalles que quieran comunicar al personal. Los empleados deben estar actualizados sobre estos temas para sacar un mayor rendimiento a esta herramienta. Estas reservas llegan al programa Mews, donde se les asigna la cabaña elegida, se hace el check-in, check-out, aparece información sobre todas las cabañas, como por ejemplo si están ocupadas, sucias, listas para ocupar, etc.

El programa CRM con el que cuentan las cabañas, donde recogemos toda la información necesaria y útil de clientes y potenciales clientes, los cuales nos han dejado sus datos a través de la página web o de las redes sociales, aspectos que consideramos también como novedades tecnológicas.

5.2.5 Factores medioambientales

Cantabria cuenta con una legislación ambiental muy extensa y dado al entorno en el que se encuentra nuestra empresa, somos muy conscientes y responsables con el mismo.

Según la aprobación definitiva del Catálogo de Edificaciones en suelo rústico del Ayuntamiento de Ribamontán al Monte existen una serie de requerimientos y restricciones que debemos seguir, entre las que destacamos:

- Mantenimiento de la vegetación y todas las especies arbóreas autóctonas o significativas existentes en la parcela objeto de la actuación.
- Las obras y cambios de uso que se permitan no deberán implicar movimientos de tierra que supongan cambios significativos de la rasante natural del terreno.
- La adecuación de los cambios existentes y de los accesos imprescindibles se realizará con material natural (zahorras o gravas)

Además de tener en cuenta esto, reciclamos todo lo que está en nuestra mano e intentamos no desperdiciar productos, como el papel.

Reducimos al máximo las zonas asfaltadas, ya que son caminos de tierra los que separan unas cabañas de otras y por donde circula el carrito de golf con el que nos desplazamos.

La cubertería de la cafetería y del comedor no es de usar y tirar, al igual que tampoco lo son la cesta y los utensilios utilizados en los desayunos en las cabañas, de esta manera, no desperdiciamos tanto plástico.

La comida que se ofrece son productos frescos, naturales, de temporada y, en su medida, de productores de la región o cercanos a la misma.

Tenemos gran interés en tener un entorno cuidado y limpio, donde se respire aire puro y fresco, ya que es uno de los principales motivos por los que nuestros clientes vienen a las cabañas.

5.2.6 Factores legales

Las Cabañas de Liermo se sitúan bajo el Decreto 89/2017, de 7 de diciembre, por el que se modifica el Decreto 83/2010, de 25 de noviembre, por el que se regulan los establecimientos de alojamiento turístico en el medio rural en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Cantabria, el cual dice:

"2. Quedan sujetos al presente decreto los establecimientos de alojamiento turístico en el medio rural, con independencia de que su titular sea una persona física o jurídica. A los efectos previstos en este decreto, se considerarán establecimientos de alojamiento turístico en el medio rural las empresas dedicadas de forma profesional y habitual a proporcionar a sus clientes, mediante precio, residencia o habitación en Palacios y Casonas de Cantabria, Posadas de Cantabria y Viviendas Rurales de Cantabria. Dicho servicio podrá ir acompañado de otros complementarios. Se presumirá la habitualidad en el ejercicio de la actividad turística siempre que se realice su comercialización o promoción a través de canales de oferta turística".

Dentro de este Decreto podemos encontrar ciertas leyes que la empresa sigue, como por ejemplo:

"Artículo 9. Modalidades, distintivos y categorización: Documentación"

"3. Todos los establecimientos de alojamiento turístico en el medio rural exhibirán obligatoriamente, junto a la entrada principal y en un lugar visible, una placa identificativa de su categoría, que se ajustará a las medidas y colores especificados en el anexo I. Igualmente todas las referencias al turismo rural en cualquier cartel publicitario deberán observar las medidas, diseño y colores señalados en el citado anexo. Asimismo, los establecimientos que dispongan de un restaurante abierto al público deberán disponer del distintivo correspondiente, conforme a su normativa específica."

"Dieciocho. Se da nueva redacción al apartado 1 del artículo 20:"

"1. Los establecimientos de alojamiento turístico en el medio rural dispondrán de un sistema de calefacción o, en su caso, de climatización (calor-frío) en todas las unidades de alojamiento y dependencias de uso común".

5.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El *microentorno* lo conforman los actores cercanos a la empresa que afectan, tanto positiva como negativamente, su capacidad de servir a los clientes, creando valor y relacionándose con ellos. Éstos pueden ser los proveedores, los competidores, intermediarios de marketing y públicos diversos y clientes.

En nuestro caso, vamos a analizar:

5.3.1 Proveedores

Los *proveedores* son una pieza muy importante para la empresa, ya que sus recursos son necesarios para poder ofrecer el servicio. Un problema con uno de ellos, como una huelga, retraso o escasez en el suministro o un desastre natural, entre otros, pueden afectar notablemente a la empresa.

En cuanto a la comida se refiere, contamos con proveedores de productos cántabros para ofrecer en los desayunos, comidas y cenas que ofrecemos en la Casa Montañesa. Algunos de estos son:

- Sobaos Joselín, ubicada en Selaya, para los sobaos y las quesadas que ofrecemos en el desayuno y en la cafetería.
- Javier Campo, quesería artesanal de Tresviso, que ofrece unos magníficos quesos.
- Camarsa, nos proporciona toda la carne.
- La Ermita, localizada en Casar de Periedo, nos suministra unos magníficos postres, utilizados tanto para el desayuno, la comida o la cena.
- Pescadería Anamar, de Pedreña, localidad cercana de Liermo, nos proporciona el pescado fresco.
- Más que fruta, situada en Solares, nos proporciona la verdura y fruta fresca.
- La Gallofa, localizada en Solares, es la suministradora de pan y dulces.



Fuente: Elaboración propia

Estos son los principales proveedores con los que cuenta la empresa, el resto de productos alimentarios los compramos de forma personal en Makro, empresa líder de distribución para hostelería, situada en Maliaño.

Las compras a nuestros proveedores no serán muy grandes ya que se trata de una empresa pequeña, por lo que nuestro poder de negociación no es muy alto. Sin

embargo, al tratarse de empresas locales, lo que se busca es el beneficio mutuo y que el trato sea directo, más personal y bueno.

En cuanto al mobiliario, maquinaria, limpieza, etc., tenemos como proveedor a Hogar Hotel, ubicado en Santander.

La Lavandería Industrial Álvarez, situada en Torrelavega, nos proporciona ropa de cama (sábanas) y ropa de baño (diferentes tamaños de toallas) los lunes y jueves, siendo ellos los que se encargan de limpiar la ropa sucia y darnos la nueva.

5.3.2 Competidores directos

Nuestra empresa es pionera en la creación de cabañas en los árboles donde alojarse en Cantabria, ya que no existe ninguna otra que ofrezca el mismo servicio.

La empresa más cercana que ofrece el mismo servicio se encuentra en Vizcaya, concretamente en la localidad de Zeanuri. Se llama Cabañas en los árboles y cuenta con 8 cabañas y 4 carros cingaros. Los precios de sus cabañas oscilan entre los 130€ y los 270€ en temporada baja y los 150€ y los 290€ en temporada alta. Las reservas de las cabañas tienen ciertos servicios incluidos, como el desayuno, estufa ecológica, la ropa de cama, wifi gratis en el Caserío, etc. Además, ofrece muchos otros como extras, entre los que destacamos, una cena romántica por 28€, unas flores y bombones de chocolate en la cabaña por 40€ o una botella de cava por 16€.

Entre las actividades que destacan para hacer en su complejo o en las inmediaciones del tiempo, podemos resaltar, rutas a pie o en bicicleta, utilización del spa del Caserío y visitas a Bilbao o Vitoria.

Analizando sus redes sociales, se puede observar que en Facebook tiene unos 6500 seguidores y un 4,7 de puntuación en función del servicio dado. En Instagram no tiene perfil creado, pero sí que hay numerosas fotos con la ubicación de Cabañas en los árboles.

Otra de las empresas que ofrece este servicio se encuentra en Navarra, concretamente en la localidad de Lizaso. Su nombre es Basoa Suites y está formado por 5 cabañas. Sus precios oscilan entre los 90€ y los 150€, algo más barato que la empresa anterior. Basoa Suites también ofrece el desayuno incluido en el precio del alojamiento. Además, proporciona una cena especial en la habitación por 25€/ persona o una cena informal por 15€/ persona.

El Facebook de la empresa cuenta con unos 3000 seguidores y el Instagram con unos 1200 seguidores.

Ambas empresas están consolidadas en este sector, ya que llevan varios años funcionando. Además, el paisaje que ofrecen a sus clientes es similar al que ofrece nuestra empresa, ya que pertenecemos a la España Verde, con sus verdes praderas, naturaleza, similar tiempo meteorológico y aire fresco.

Sin embargo, una de las ventajas que ofrecemos frente a ellas, es nuestra proximidad a la costa, dado que en 15-20 minutos nos encontramos en las playas de Ribamontán al Mar.

También consideramos como competidores todas las casas rurales y posadas que se encuentra en nuestra Comunidad Autónoma, ya que pasar unos días en medio de la naturaleza es algo que a todos, de vez en cuando, nos gusta. Disfrutar del aire puro, del verde, de la tranquilidad, siempre viene bien.

Algunas de las casas rurales más cercanas a Liermo son Casas rurales Fuente de Güelo en San Bartolomé de Meruelo, que cuenta con 3 diferentes casas para alquilar; Apartamentos rurales Toraya, en Hoz de Anero, con 2 apartamentos de 4 y 2 plazas; Valle de Ur, en Entrambasaguas, con 4 casas diferenciadas.

Esto simplemente son 3 ejemplos de casas rurales cercanas a nuestra localidad, pero cabe destacar, que en Cantabria existen unas 400 viviendas rurales destinadas al alquiler turístico.

No podemos dejar pasar, que cualquier hotel, camping, apartamento turístico, hostel, etc., también son competidores, ya que una persona puede elegir entre una gran variedad de alojamientos para hospedarse y pasar una o varias noches.

5.3.3 Clientes

Los clientes son los actores más importantes dentro del microentorno de la empresa, ya que sin éstos, el sentido de nuestra organización no existiría.

Según el carácter de nuestra empresa podemos encontrar diferentes tipos de clientes potenciales, siendo, todos ellos, clientes particulares, ya que no ofrecemos ningún servicio especial para empresas.

Por un lado, podemos destacar a los consumidores con edades comprendidas entre los 25 y los 40 años, con cierto poder adquisitivo para gastar en ocio y viajes, que no tengan cargas personales y que les guste la naturaleza, la aventura o pasar un día de relax.

Para intentar llegar a este tipo de clientes, lo haremos a través de promociones en Facebook o Instagram, ya que estos usuarios están muy activos en estas redes sociales. Además, utilizaremos publicidad en distintas páginas web de Internet.

Para esta tipo de clientes ofrecemos rutas a pie, a caballo o en dromedario, actividades de surf, kayak o paddle surf, excursiones por diferentes pueblos de Cantabria, etc.

Por otro lado, otro grupo de consumidores a los que estamos dirigidos serán personas con más de 50 años que quieran vivir una experiencia diferente, distraerse del día a día, que sean activos y les guste también la naturaleza y el aire fresco. Nos dirigimos a este tipo de público ya que existe una tendencia al envejecimiento de la población, por lo que saber sacarlo partido, será muy bueno para el rendimiento de nuestra empresa.

Para este tipo de clientes, nos centraremos más en promocionar nuestra área de spa y masajes, que es en lo que más estarán interesados, pero no dejaremos de lado las rutas o actividades ofrecidas al público más joven.

Las Cabañas de Liermo buscan ofrecer al cliente un servicio personalizado. Para ello, los clientes tendrán una nota de bienvenida con un obsequio en sus cabañas en el momento de hacer el check-in. Además, se les tratará personalmente, ya que al ser solo 6 cabañas no tendremos muchos huéspedes a la vez, por lo que será fácil acordarse del nombre de cada uno, lo que hace que exista un clima más personal. Se atenderán peticiones especiales para cumpleaños, aniversarios o diferentes celebraciones. De esta manera, se busca la fidelización del cliente, ya no sólo que el mismo cliente repita, algo que será difícil debido al mecanismo psicológico del viaje vacacional, donde se busca constantemente nuevos destinos para visitar, sino que, aconseje o promocióne nuestras cabañas a su círculo cercano o en Internet.

6. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se basa en la identificación y evaluación de los diversos factores o elementos que pueden existir dentro de una empresa. El objetivo de realizar este análisis es conocer los recursos y las capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades. De esta forma, se establecen los objetivos y se formulan las estrategias para potenciar dichas fortalezas o reducir las debilidades.

6.1 RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA

El análisis de los recursos y capacidades de una empresa tiene como fin identificar el conjunto de características que tienen los recursos de la empresa para asegurar el logro de ventajas competitivas sostenibles, que generen beneficios superiores a los de su competencia. Estos recursos han de ser valiosos, escasos, difícilmente imitables y apropiables para la organización.

Respecto a nuestra empresa, Las cabañas de Liermo, consideramos que sus recursos son muy valiosos puesto que se explotan las oportunidades del entorno. Están situadas en un lugar idílico, aprovechándose su ubicación en el monte, lo cual trasmite una sensación de paz y tranquilidad, pero sin distanciarse mucho de playas y núcleos urbanos.

Además, crear otro complejo como nuestra empresa no es tarea fácil, se requieren muchos permisos para poder construir y hacer grandes inversiones económicas en infraestructuras. Por lo tanto, consideremos que sería casi imposible establecer otra empresa con las mismas características en el mismo lugar. Esto ofrece a nuestra empresa una ventaja respecto de la competencia.

Los *recursos* los identificamos como el conjunto de activos que la empresa dispone y controla, los cuales se pueden clasificar en tangibles o intangibles.

- Los *tangibles*, son los recursos que cuentan con una parte material, lo cual quiere decir que son cuantificables y medibles gracias a ese soporte físico. Éstos se pueden clasificar en físicos y financieros:

- *Físicos:*

La infraestructura del complejo, que cuenta con 6 cabañas de madera situadas en lo alto de los árboles, con sus respectivas escaleras para subir y una cuerda a modo de polea con una cesta, desde donde se sube el equipaje y las comidas. Cabe destacar también la Casa Montañesa, que alberga la recepción, la sala de estar, cafetería y la zona de spa y masajes.

El mobiliario que compone las habitaciones como son las camas, las mesitas y sillas, lámparas de noche (a pilas). Además, de la ropa de cama, mantas, toallas y menaje del baño, también podemos encontrar ciertos elementos decorativos dentro de las habitaciones como son los cuadros, plantas o espejos.

Otro mobiliario es el que se encuentra en la Casa Montañesa. En éste incluimos, mesas y sillas de la cafetería y comedor, sofás, chimenea, camillas para los masajes...

Material de oficina para la recepción, ordenador Mac y accesorios, escáner, fotocopidora...

Elementos de la cocina como el horno, microondas, frigorífico y congelador, vitrocerámica, fregaderos, cubos de basura...

Extintores en cada una de las habitaciones y en la Casa Montañesa. Además de walkie talkies para comunicarse entre la cabaña y la casa, velas, linternas, estufas ecológicas de pared y cargadores portátiles para aparatos electrónicos.

Vehículo de empresa para desplazarse por el complejo, el cual es un carro de golf.

- *Financieros:*

El dinero del que dispone la empresa.

Se cuenta para crear la empresa con fondos propios por valor de 250.000€

La capacidad de endeudamiento con entidades de crédito.

Pedimos un préstamo al Banco Santander que está diseñado con fondos del Banco Europeo de Inversiones (BEI). Este préstamo asciende a la cantidad de

200.000€. Este dinero irá destinado a la construcción de las cabañas. Tenemos un presupuesto para la construcción de las cabañas de 20.800€ cada una.

- Los *intangibles*, son los recursos que no son medibles ni cuantificables, tampoco tienen un soporte físico. Se basan en la información y el conocimiento y no se pueden medir. Además, es difícil poder verlos con objetividad y evaluarlos. Éstos se pueden diferenciar en:

- *Tecnológicos:*

El software necesario para la gestión de las reservas llamado Mews, además de un CRM para tener mayor información del cliente y hacer mailing.

La página web desde donde se hacen las reservas, la cual está adaptada a formatos móviles y tablets.

Servicio de red wifi en la Casa Montañesa.

- *Reputación:*

Conocimiento que tienen los clientes sobre la empresa. Empresa de nueva creación e innovadora.

- *Recursos humanos:*

Conocimientos y habilidades de los empleados (estudios universitarios y títulos de idiomas para los puestos de cara al público, conocimientos culinarios de los cocineros, amabilidad y educación, saber estar...)

Las capacidades se refieren a los recursos y aptitudes que tiene un individuo o empresa para llevar a cabo una determinada tarea o cometido. No se miden ni se identifican fácilmente, algunas de ellas pueden ser:

El trabajo en equipo, puesto que existe una gran coordinación entre los diversos departamentos.

El alto compromiso de todos los trabajadores para conseguir la satisfacción del cliente.

La adaptación al entorno en el que se encuentra y el trabajo con proveedores locales, fomentando la economía de la región.

6.2 ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La *organización empresarial* es muy importante a la hora de asegurar el buen funcionamiento de cualquier negocio, debido a ciertos motivos, como pueden ser:

- Permite conseguir los objetivos empresariales establecidos de una manera más fácil.
- Se utilizan mejor los medios que tiene disponible la compañía.
- Facilita la comunicación y las relaciones entre los individuos de la organización.
- Al establecer ciertas tareas a ciertos componentes de la organización, se acaba con la duplicidad de esfuerzos, se realizan las actividades de manera eficiente.

La organización de una empresa se basa en cuatro fases, que son:

1. Conocer el objetivo de la empresa
2. División del trabajo en actividades o tareas
3. Reunir las actividades en áreas más concretas
4. Establecer una obligación y un responsable de área para cada actividad

Las Cabañas de Liermo son una empresa de pequeñas dimensiones, por lo que buscamos que su organigrama sea principalmente horizontal. De esta forma, se busca la comunicación entre todos y que éstos estén involucrados de la misma manera en el proyecto.

Este sería el *organigrama* de la empresa:

Figura 6.2.1 Organigrama de Las Cabañas de Liermo.



Fuente: Elaboración propia

- *Director*, es la persona más responsable de lo que ocurre en la empresa, además es quien tuvo la idea de crear este concepto de alojamiento. Aun estando en la posición más alta del organigrama, supervisa, apoya y colabora con el resto de los componentes de la empresa para que se consigan los objetivos previamente establecidos. Por otro lado, el director será el encargado

gestionar los comentarios de los clientes en las redes sociales o en las páginas de opinión. Además, será quien esté en contacto con la empresa Prisma, proporcionándoles la información para hacer la publicidad.

- *Recepcionistas*, son los encargados de atender al cliente, hacer el check in y el check out, resolver todas las posibles dudas, informarles sobre las actividades que pueden hacer, etc. Se encargan de gestionar las reservas de los clientes. La recepción no está abierta las 24 horas, ya que por la noche permanece cerrada. Su horario será de 8.00-24.00 horas. Además de estas tareas propias de la recepción, son los encargados de realizar los desayunos por la mañana para las diferentes cabañas.

- *Personal de cocina / Camareros*, tanto la persona encargada de realizar ciertas comidas y cenas como el camarero, será la misma persona, ya que la carta que presentamos no conlleva platos muy elaborados.

- *Personal de limpieza / Mantenimiento*, es la persona encargada de limpiar las habitaciones, las zonas comunes en la Casa Montañesa y de que todo esté en orden en el recinto (arreglo de averías, limpieza de exteriores, llevar el desayuno a las cabañas, etc.)

7. DAFO

El análisis DAFO nos ayuda a conocer la situación en la que se encuentra la empresa y sobre ésta, la empresa establecerá la estrategia empresarial futura. Se describen las debilidades y fortalezas que posee la empresa y las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno en el que se encuentra.

A continuación, analizamos el DAFO para nuestra empresa, Las Cabañas de Liermo:

- *Fortalezas*

- Servicio de alojamiento muy diferenciado del resto

- Trato personalizado con los clientes

- Buena relación con los proveedores

- Servicio ofertado de alta calidad

- Buenas campañas publicitarias

- Adaptado a las nuevas tecnologías

- *Debilidades*

- Empresa de nueva creación
- Poco experimentada en el sector

- *Amenazas*

- Existencia de muchos servicios sustitutivos
- Precios de la competencia más bajos

- *Oportunidades*

- Localización de las cabañas
- Dificultad para crear el mismo concepto de alojamiento
- Mercado en crecimiento, mayor gasto en viajes y ocio

8. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

8.1 OBJETIVO GENERALES

Los objetivos generales son los logros a alcanzar a largo plazo, tienen carácter genérico y consisten en la suma de todos los objetivos específicos que permitirán alcanzar la meta propuesta. Algunas características de estos objetivos pueden ser:

- Deben ser claro y concisos
- Deben ser realizables, es decir, que se puedan alcanzar
- Deben ser flexibles, lo cual quiere decir que se puedan modificar si la situación lo requiere
- Deben ser medibles, tanto en el tiempo como en la consecución de los mismos
- Deben ser coherentes

El establecimiento de estos objetivos tiene una serie de ventajas, algunas de ellas son:

- Sirven de guía para la formulación de estrategias

- Revelan prioridades
- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección
- Permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos.
- Disminuyen la incertidumbre

Toda empresa que se crea nueva con ánimo de lucro tiene como objetivo buscar el máximo beneficio posible.

Sin embargo, si no hablamos de temas monetarios, nuestro principal objetivo es que los clientes pasen una noche totalmente única y diferente a lo que ya han vivido. La esencia del negocio, dormir en la copa de un árbol, se ve ayudada por la calidad del servicio que ofrecemos. De esta forma, con el boca a boca de nuestros clientes y nuestra publicidad, crearemos una imagen de marca competitiva, haciendo que nuestra marca sea reconocida y considerada por los consumidores.

Buscamos la satisfacción plena del cliente, para ello, todo el personal está involucrado en conseguirlo.

8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Estos objetivos parten del objetivo principal que es el que indica la dirección a seguir. Este objetivo general se ramifica en logros más pequeños a alcanzar en cada fase y se establece el modo de enlazarlos para alcanzar los resultados y metas propuestos.

Como objetivos específicos de Las Cabañas de Liermo podemos encontrar:

- Conseguir la fidelización de al menos el 30% de nuestros clientes (la fidelización, en este caso, lo consideramos como repetir al menos 1 vez cada tres años)
- Convertir a los clientes en prescriptores de la marca, realizando un “boca-oreja” positivo
- Conseguir una valoración positiva por parte de los clientes de al menos un 8 sobre 10 de puntuación en el primer año
- Conseguir un 60% de ocupación mensual dentro de 1 año.

Teniendo en cuenta que tenemos 6 cabañas y que cada mes tiene 30 días y hay 12 meses, considerando que la estancia es de 1 noche, la ocupación máxima que podemos llegar a tener son 2160 reservas al año.

De estas 2160 reservas, buscamos que al menos 648 repitan en el plazo de 3 años. Además, para el año siguiente a la apertura del negocio intentaremos que se hagan 1296 reservas efectivas al año, lo que equivale al 60% de ocupación.

8.2.1 Tabla ocupación clientes fieles

Cabañas	Días al mes	Meses	Semanas	Personas por cabañas	Estancia media	TOTAL
6	30	12	52	2 pax	1	2160
Fidelización	648					
Ocupación	1296					

Fuente: Elaboración propia

8.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

El marketing estratégico viene caracterizado por el análisis y comprensión del mercado a fin de identificar las oportunidades que permiten a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor y más eficientemente que la competencia. (Munuera, J. L. y Rodriguez, A. I., (2007).

Existen dos posibles estrategias que como empresa podemos seguir, las cual son liderazgo en costes y diferenciación. Estas estrategias buscan una ventaja competitiva, es decir, tienen en cuenta las características de la empresa que la diferencian del resto, colocándolas en una posición relativa superior para competir.

La *estrategia de liderazgo en costes* quiere decir que la empresa consigue costes inferiores a los de sus competidores para un servicio parecido o comparable en calidad. Por otro lado, la *estrategia de diferenciación* se da cuando se ofrece un servicio, que siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que lo hacen que sea percibido como único por los clientes, por lo que éstos están dispuestos a pagar más por ese servicio que por el de los competidores.

Las Cabañas de Liermo tienden hacia la *estrategia de diferenciación*. Esto no quiere decir que no se fije en los costes, sino que no lo tomamos como el elemento más importante. Una de las grandes diferencias con el resto de empresas que ofrece alojamiento es la experiencia de dormir en la copa de un árbol, rodeado de naturaleza y aire fresco. A esto se le suma un servicio de máxima calidad ofrecido tanto en las instalaciones, de nueva creación, como por el trato del personal. Siempre se busca la máxima personalización.

8.4 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Un mercado está formado por personas y organizaciones con necesidades, dinero para gastar y deseo por gastarlos. Sin embargo, dentro de la mayor parte de los mercados, como es en nuestro caso, las necesidades y los deseos de los compradores son muy diferentes.

Por ello se utiliza la *segmentación*, que es dividir un mercado en grupos más pequeños de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. (Kotler, P. y Armstrong, G., 2004)

Una buena segmentación debe tener como resultado diferentes subgrupos con ciertas características:

- Ser intrínsecamente homogéneos, los consumidores del segmento deben dar una respuesta lo más parecida posible ante las variables de marketing.
- Heterogéneos entre sí, los consumidores de varios segmentos deben dar una respuesta lo más diferente posible ante las variables de marketing.
- Bastante grandes, así se garantiza la rentabilidad del segmento.
- Operacionales, para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing.

Existen diferentes tipos de segmentación, que pueden ser:

Criterios generales objetivos:

- Segmentación geográfica: en función de su país de procedencia, la climatología, etc. Respecto a nuestra empresa, esta segmentación la hacemos a la hora de la comunicación en internet o en carteles en el establecimiento, ya que la web está en diversos idiomas al igual que la cartelería.
- Segmentación demográfica, entre las que encontramos la edad, el sexo, el tamaño del hogar, etc.
- Segmentación socioeconómica, engloba la renta, ocupación, nivel de formación. Generalmente, dado los precios de nuestras cabañas, los consumidores serán de renta media-alta.

Criterios generales subjetivos:

- La personalidad. Los clientes de Las Cabañas de Liermo son atrevidos e innovadores, puesto que a no todo el mundo le gustaría dormir en lo alto de un árbol.
- Los estilos de vida. Consideramos a nuestros clientes como gente que le gusta la naturaleza, la aventura o pasar un día de relax.

Criterios de segmentación específicos objetivos.

- Motivo o propósito del viaje. En este criterio podemos diferenciar la gente que viaja por ocio-relax, ocio-aventura o por motivos de salud (spa y masajes)

- Duración del viaje. Nuestra empresa sigue la misma tendencia que Europa durante los últimos años, viajes cortos o también conocidos short-breaks, los clientes no se quedan más de 2 noches.
- Tipo de vacaciones. Consideramos que los clientes de Las Cabañas de Liermo buscan montaña, salud, recreo en el campo, playa.

Criterios de segmentación específicos subjetivos.

- Actitudes, percepciones y preferencias. Las empresas dividen a los clientes con actitud positiva o actitud de rechazo hacia la empresa o su entorno. Por ejemplo, la actitud favorable hacia la naturaleza ha hecho que se creen más empresas de turismo rural, ecoturismo, senderismo, etc., como es nuestro caso.

En función de los criterios nombrados anteriormente, consideramos como clientes potenciales a aquellos con edades comprendidas entre los 25 y 40 años por un lado y por el otro, aquellos con 50 años o más, independientemente de su sexo. En su mayoría, son parejas que viajan sin hijos, con renta media-alta y procedentes de España, ya que la publicidad de nuestro negocio está destinada a esta población. Sin embargo, la web y los carteles en el complejo se encuentran además de en español, en inglés y francés.

Son clientes a los que les gusta la naturaleza, son aventureros o quieren pasar un día de relax.

El *posicionamiento* es el lugar que ocupa nuestro producto en la mente de los consumidores. Esta posición irá en función de los atributos que son más importantes para cada cliente.

Dado que nuestra empresa es de nueva creación, aún no está posicionada en la mente de los consumidores, pero buscaremos una posición por innovación, ya que es algo único en Cantabria, y con un alto nivel de calidad y servicio, puesto que intentaremos ofrecer lo máximo posible en todo.

9. PLAN DE ACCIÓN

Según el AMA (Asociación Americana de Marketing), el marketing es el proceso de planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización. El marketing mix pretende trazar una estrategia de mercado utilizando

estos 4 aspectos. Sin embargo, existen tres razones por las cuales se requiere una adaptación de estas 4Ps para el sector servicios:

- Estas variables no se adaptan a las empresas de servicios, donde la intangibilidad del servicio, la tecnología que se puede emplear y el tipo de cliente al que va destinado pueden ser fundamentales.
- Las necesidades propias del sector servicios no se tienen en cuenta debido a las características que presenta el marketing mix como pueden ser la intangibilidad, la heterogeneidad, el carácter perecedero...
- Estas dimensiones no son lo suficientemente amplias para el marketing de servicios dado que no se tienen en cuenta un conjunto de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.

Debido a esto, se desarrolla un marketing mix adaptado al marketing de los servicios, lo que quiere decir que a las 4Ps se le suman otras tres, Physical evidence, Process y People. Por lo tanto, hablaríamos de las 7Ps del marketing mix, que serían:



Fuente: Marketing91.com

9.1 PLAN DE PRODUCTO

Las Cabañas de Liermo son un servicio base con bienes anexos, ya que el servicio que ofrecemos es el alojamiento, pero sin la cabaña, cama, muebles, etc., no sería posible dar este servicio.

El complejo, como ya he descrito anteriormente, estará formado por 6 cabañas de madera situadas en lo alto de unos robles y por una Casa Montañesa, casa típica cántabra, situada en tierra donde estará la recepción, la cafetería y la sala de estar y la zona del spa.

Cada cabaña tendrá un nombre relacionado con Cantabria, de esta forma acercamos al cliente a nuestro entorno. Dichos nombres son de las comarcas que tiene la Comunidad, las cuales destacamos Besaya, Liébana, Saja, Pas, Campoo y Trasmiera.

El interior de cada cabaña estará formado por dos estancias, en una de ellas se encuentra una amplia cama de matrimonio y una pequeña mesa con dos sillas y en la otra, un pequeño baño con ducha, váter y lavabo. Existe la posibilidad de añadir una cama individual supletoria o una cuna si así es requerido con antelación por los

clientes. La decoración será muy rural en relación al entorno donde se ubica. Todas las cabañas cuentan con agua caliente, sin embargo, no disponen de Wifi, ya que éste sólo se encuentra en la Casa Montañesa, ni tampoco de electricidad, ya que los pocos aparatos eléctricos que se encontrarán en la cabaña funcionarán a pilas. Las cabañas se encuentran a cientos de metros de distancia de la Casa Montañesa, por lo que cuentan con walkie talkie para poder comunicarse si así lo desean con recepción.

Todas las cabañas tienen unas dimensiones de unos 30 m² repartidos entre la habitación propiamente dicha, 20 m², y la terraza de 10 m². Para subir a las cabañas se utilizan unas escaleras verticales de madera que se encuentran en el árbol. Las maletas, en su caso, se suben en una cesta con polea, al igual que el desayuno o las comidas y otros servicios que pidan.

Todas las cabañas disponen de una pequeña terraza con otra mesa y dos sillas. Además, podemos encontrar en alguna de ellas un pequeño sofá, un puf o una hamaca, desde donde se puede contemplar el precioso paisaje.

Las cabañas pueden ser reservadas tanto por un día como por una estancia mayor. Todas las reservas tienen el desayuno gratis en la habitación, el cual será llevado a la hora indicada por el cliente en un carro de golf. Dicho vehículo será utilizado también para transportar a los clientes y sus maletas tanto en el check in como en el check out de la cabaña. La cena y la comida no están incluidas en el precio de la habitación, pero se pueden reservar para tomarlo ya sea en la habitación o en el comedor o terraza de la Casa Montañesa.

El área de spa y masajes cuenta con una sauna, una piscina con chorros, un jacuzzi y una sala donde se dan diferentes tipos de masajes bajo previa reserva.

Además, el entorno en el que se encuentra da la posibilidad de realizar diferentes actividades, entre las que podemos encontrar rutas a caballo, en dromedario o a pie por los montes, alquiler de bicicletas, excursiones por diversos pueblos cántabros o cursos de surf.

El conjunto de cabañas permanecerá abierto durante todo el año, considerando temporada alta los fines de semana (pernoctaciones en viernes, sábado o domingo), los puentes o vísperas de festivo, Navidades, Semana Santa y los meses desde el 15 de junio al 15 de septiembre. El resto de días se considerará temporada baja.

Estas imágenes son un prototipo de cómo sería una cabaña:



Artwork 04

Foto cabaña exterior: Elaboración propia



Foto cabaña exterior: Elaboración propia



Foto cabaña exterior: Elaboración propia



Foto cabaña exterior: Elaboración propia



Foto cabaña interior: Elaboración propia



Foto cabaña interior: Elaboración propia



Foto detalle interior cabaña: Elaboración propia

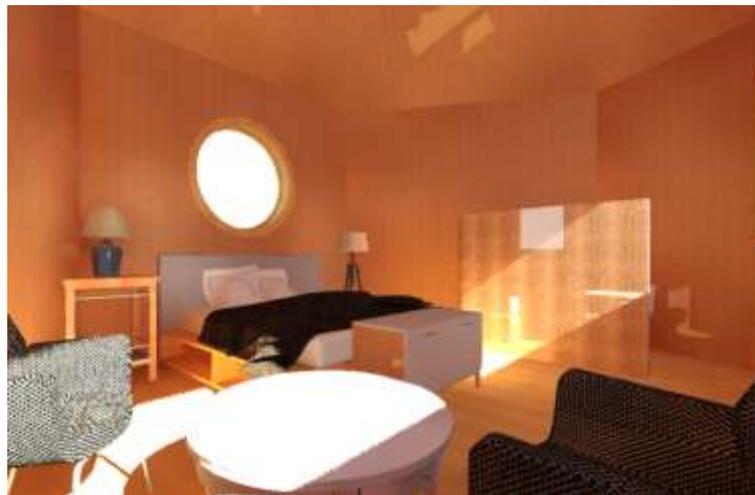


Foto detalle interior cabaña: Elaboración propia

PLAN DE MARKETING “LAS CABAÑAS DE LIERMO”



Foto detalle interior cabaña: Elaboración propia

A continuación, se muestran unas imágenes de cómo sería una cabaña por dentro:



Fuente: Cabanasenlorarboles.com



Fuente: Cabanasenlorarboles.com



Fuente: Cabanasenlorarboles.com



Fuente: Cabanasenlorarboles.com

La Casa Montañesa está formada por la recepción, por una pequeña cafetería donde se podrá comer o cenar, una sala de estar con una chimenea, sofás y estanterías con libros variados. También podemos encontrar el spa, formado por un jacuzzi, una sauna y una pequeña piscina con chorros y una estancia donde los clientes se pueden dar masajes bajo reserva previa.



Fuente: urkululandetxea.com



Fuente: urkululandetxea.com



Fuente: Casaruralcireravall.com

Para los empleados podemos encontrar un pequeño vestuario donde se pueden cambiar y dejar sus pertenencias, con un baño privado para ellos compuesto de ducha, retrete y lavabo.

En el exterior de la casa se encuentra el parking y una pequeña terraza con mesas y sillas que da a la cafetería.



Fuente: Casaruralvillazorita.com

Las habitaciones son para dos personas, aunque en ocasiones se puede poner una cama supletoria o cuna. Lo tendrán que comunicar a la hora de hacer la reserva. Esta situación tendrá un cargo de 50€ la cama y 30€ la cuna.

El check in es a partir de las 17.00h y el check out hasta las 14.00h, dando la posibilidad de alargar el check out hasta las 19.00h si hay disponibilidad, bajo petición previa y a un coste de 50€.

Además de la estancia en lo alto de un árbol, algo que consideramos característico, damos la posibilidad a nuestros clientes de realizar diferentes actividades.

Se puede elegir entre rutas por el monte, donde en recepción le mostramos las rutas disponibles más cercanas a nosotros y en el resto de Cantabria, con mayor o menor rango de complejidad, especificando que se pueden encontrar en su trayectoria.

Otra de las actividades son rutas a caballo o en dromedario que se hacen con la empresa Evecan, localizada en Soano a 1km de Noja, con la que tenemos un acuerdo.

Los huéspedes podan alquilar bicicletas de montaña para hacer una ruta por los montes o acantilados cercanos a las cabañas.

Además, contamos con un acuerdo con la Escuela Cántabra de Surf, situada en Somo, donde los huéspedes tendrán un descuento del 20% para realizar cursos o clases con ellos.

Los clientes tendrán información sobre los pueblos de Cantabria y todo aquello que se puede ver en cada uno. Además, contamos con un partner encargado de realizar rutas personalizadas, acompañando a los clientes en su recorrido, explicando la historia de cada territorio. Este servicio se realiza bajo pedido previo y en función de la disponibilidad del guía.

Como bien hemos reflejado anteriormente, nuestros servicios están dirigidos a dos grupos diversos de consumidores, uno más joven y el otro de una edad mayor. A continuación mostramos diferentes ofertadas diseñadas para estos grupos de clientes.

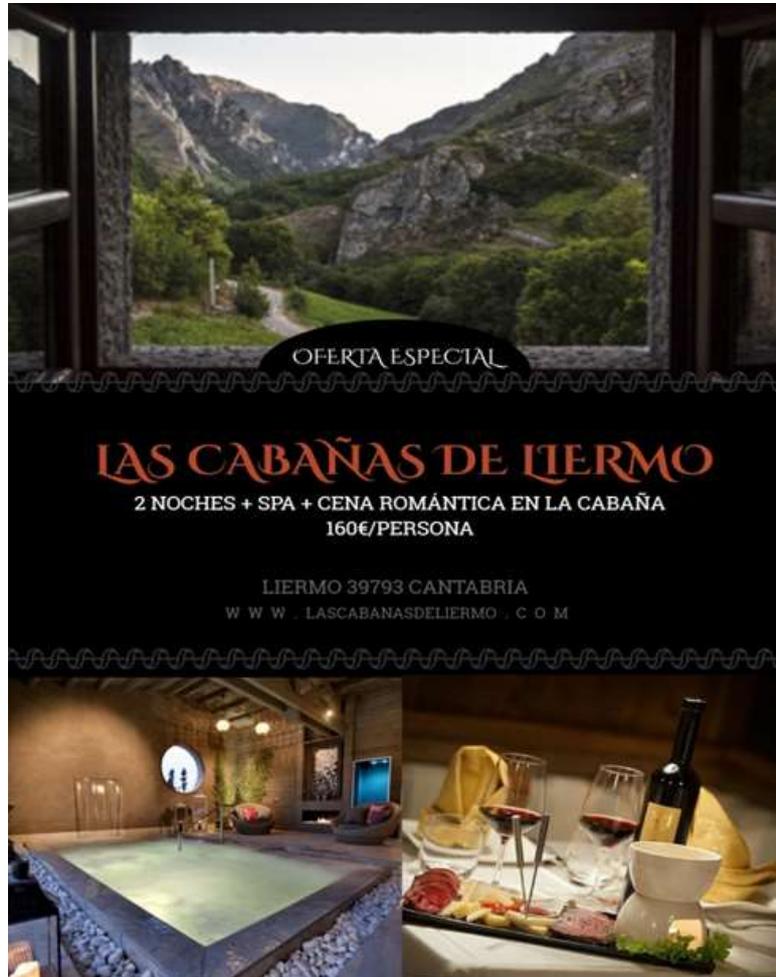
Para los consumidores con edades más jóvenes, hemos lanzado una oferta de 2 noches de alojamiento más 1 actividad, e elegir entre una clase de surf o un paseo en dromedario, por el precio de 135€/persona. Dicha oferta supone un ahorro de unos 30€/40€.



Fuente: Elaboración propia

PLAN DE MARKETING “LAS CABAÑAS DE LIERMO”

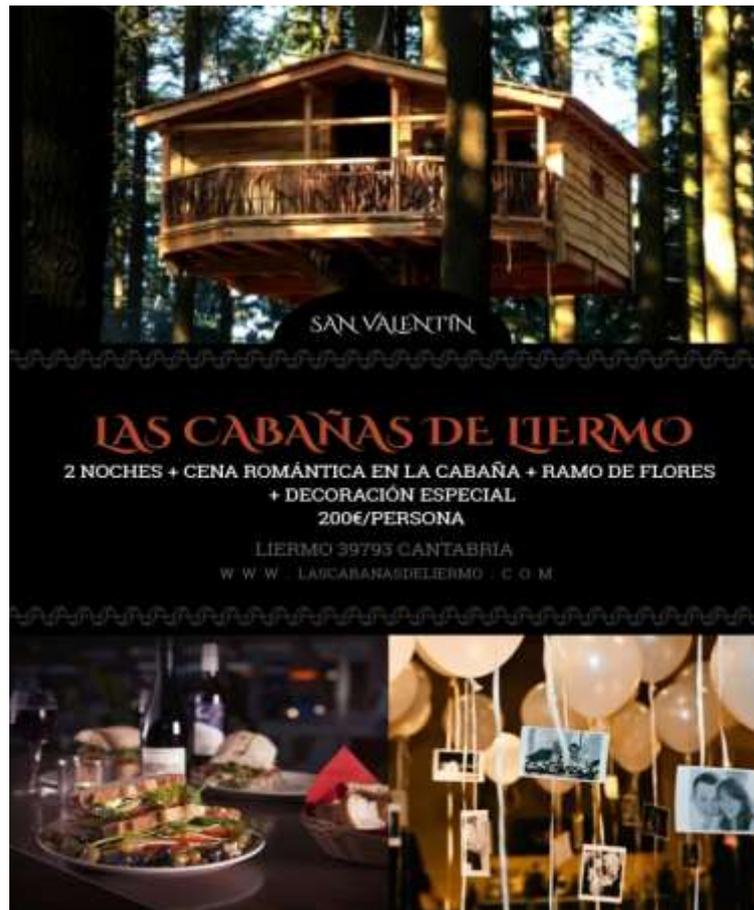
Para el grupo de consumidores con una edad superior, hemos diseñado una oferta de 2 noches de alojamiento, más una sesión en el spa de 2h de duración y una cena romántica en la cabaña por el precio de 160€/persona. Con esta oferta especial, existe un ahorro de unos 90€.



Fuente: Elaboración propia

Ambas ofertas están pensadas para el período de temporada baja, de esta forma, intentamos llenar las cabañas en unos días de poco movimiento.

Hemos establecido otra oferta, para el fin de semana de San Valentín, la cual está dirigida para todos los clientes con independencia de su edad, ya que se trata de una cena romántica en la cabaña, con un ramo de flores y una decoración especial. En esta oferta, los clientes se pueden llegar a ahorrar unos 30€.



Fuente: Elaboración propia

9.2 PLAN DE PRECIO

El *precio* es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos o servicios. (Kotler, P. y Armnstrong, G., 2004).

A la hora de poner un precio a nuestro servicio debemos tener en cuenta tres factores diversos:

- *El coste del producto*, el cual es calculado a partir de una serie de operaciones económico-financieras, de las cuales se obtiene un precio rentable para la empresa.
- *Los precios de la competencia*, saber qué precios tienen ellos nos puede orientar a la hora de poner un precio a nuestro servicio.

En este caso, los competidores que ofrecen el mismo servicio, como es Las cabañas en los árboles, tienen unos precios que oscilan entre los 130€ hasta los 270€ en temporada baja y entre 150€ y 290€ en temporada alta, en función de la cabaña elegida. Otros de los servicios que ofrecen son una cena romántica en la cabaña por 28€/persona, un pack eco-picnic por 12€/persona, cava para dos en la cabaña por 16€, flores y bombones por 40€.

La empresa Basoa Suites, otra de nuestras competidoras, tienen unos precios que oscilan entre los 90€ y los 150€. Además, proporciona otros servicios como una cena romántica en la casa principal por 25€/ persona o una cena informal en la habitación por 15€/ persona, ramo de flores por 30€ o unos bombones por 8€.

- *La sensibilidad de los compradores*, tendremos en cuenta el aumento o disminución de la demanda por consecuencia de la variación de los precios.

Teniendo en cuenta estos factores, consideramos que los precios más acordes para nuestras cabañas serían:

	Temporada baja	Temporada alta
Cabaña Besaya	130€	160€
Cabaña Liébana	130€	160€
Cabaña Saja	130€	160€
Cabaña Pas	130€	160€
Cabaña Campoo	130€	160€
Cabaña Trasmiera	130€	160€

Fuente: Elaboración propia

Los precios no varían entre las cabañas ya que todas presentan las mismas características.

Consideramos temporada baja las noches entre el lunes y jueves incluidos.

Consideramos temporada alta las noches del viernes, sábado y domingo, los puentes, vísperas de festivo, vacaciones de navidad (del 22 de diciembre al 7 de enero incluidos), semana santa y los meses desde el 15 de junio al 15 septiembre.

Estos precios corresponden al alojamiento en una cabaña más el desayuno, que será entregado en la habitación a la hora que el cliente lo desee. Las habitaciones tendrán una nota de bienvenida personalizada para cada cliente y tendrán de regalo una botella de vino y una caja de bombones pequeña.

Además de estos servicios, los clientes podrán comprar otros servicios:

- Ramo de flores con nota personalizada 30€
- Bombones 10€

- Botella de champán Moet & Chandon 35€
- Uso privado de la sauna, spa y jacuzzi durante 2h 50€/persona
- Masaje (precios en función del masaje elegido)
- Cena romántica en la cabaña 25€/persona
- Decoración especial de las cabañas 30€. Este servicio incluye 20 globos inflados con helio, de los cuales colgaran unas cintas. En el extremo inferior de las cintas se colocarán 10 fotos que han sido previamente enviadas por los clientes.



Fuente: sorpresasparatupareja.com

En alguna ocasión, en función de cómo vayan las ventas, realizaremos algún descuento promocional, como por ejemplo un descuento del 10%, algún servicio extra gratis, etc.

9.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN

A través de *la distribución*, ponemos nuestro servicio a disposición del cliente. Para que tenga utilidad para el consumidor, hay que dárselo en el lugar, tiempo, forma y modo que ellos deseen. Existen diferentes canales de distribución por los cuales podemos llegar a nuestros clientes, en nuestra empresa utilizaremos:

- Venta directa: no existen intermediarios entre el cliente y la empresa. Las Cabañas de Liermo es el principal canal de distribución que utiliza ya que ofrecemos nuestro servicio en nuestra página web y es de donde proceden la mayoría de las reservas.
- Venta por detallistas: existe un intermediario entre el cliente y la empresa. Por ejemplo, nuestras cabañas también se pueden reservar desde páginas web como Ruralia o Booking. Estamos presentes en estas webs porque al ser una empresa de nueva creación, no se nos conoce mucho y puede que una persona que está

buscando en Booking, por ejemplo, vea Las Cabañas de Liermo, le guste y decida reservar. De otra forma, no sabría ni siquiera que existen.

De la misma manera, tendremos en cuenta para más adelante la posibilidad de incluir nuestro servicio en productos de moda como son las cajas regalo (Smartbox, Plan B, etc.) ya que es una buena manera de tener reservas en momentos más bajos de ocupación.

9.4 PLAN DE COMUNICACIÓN

La *comunicación* es la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren. (Kotler, P. y Armstrong, G., 2004).

Entre los objetivos de la comunicación de nuestra empresa podemos destacar:

- Darse a conocer y promover la venta
- Posicionar a la empresa en la mente del consumidor
- Generar el deseo de hacer uso de las cabañas y fidelizar a nuestros clientes
- Construir una buena imagen de marca

Consideramos varias herramientas de comunicación que utilizamos para promocionar Las Cabañas de Liermo, entre las que destacamos publicidad, promoción de ventas y marketing directo.

9.4.1 Publicidad

La *publicidad* es un método de comunicación que controla totalmente el mensaje y lo hace llegar, de forma impersonal y simultánea mediante medios masivos de comunicación remunerados a un amplio conjunto de clientes potenciales.

La utilización de esta herramienta es muy importante para dar a conocer a Las Cabañas de Liermo debido a que es una empresa de nueva creación y se encuentra en una localidad muy pequeña de Cantabria.

Esta publicidad la dejaremos en manos de la agencia de publicidad Prisma, la cual es muy conocida en Cantabria.

Para que lleven a cabo una publicidad adecuada a lo que nosotros pedimos, les daremos un briefing donde daremos información sobre:

- El público objetivo o target. Nuestro target lo dividimos en dos segmentos, ya que daremos una publicidad diferenciada para cada uno. Por un lado tenemos los jóvenes entre 25 y 40 años, con ganas de pasar una noche especial o un día muy aventurero y, por el otro, personas con más de 50 años que quieran descansar, hacer uso del spa y sus masajes, aunque en ocasiones también busquen la aventura.

- Definición del servicio ofrecido. Queremos dar a conocer las cabañas, las actividades que se pueden hacer, la zona del spa, etc. Además, queremos transmitir la naturaleza del entorno, la paz y la relajación que se puede alcanzar, la diversión en las actividades...
- Un breve análisis de la competencia.
- Objetivos buscados. Entre los objetivos cabe destacar: dar a conocer la empresa, su entorno y todo lo que ello conlleva. Tenemos que hacer percibir al cliente la calidad, la satisfacción y el beneficio que le aportará el uso de nuestro servicio, es decir, hay que persuadirlos para que contraten nuestro producto.
- Presupuesto. El presupuesto es la parte más importante ya que de él depende que se haga una cosa u otra.

Para garantizar el éxito de las campañas de publicidad se realizará un pretest y un postest para comprobar el efecto producido entre el target y si el mensaje ha sido el adecuado.

Estas campañas publicitarias se realizarán en diferentes medios de comunicación, aunque estarán especialmente centradas en Internet, puesto que los últimos datos del INE muestran que casi el 100% de los jóvenes entre los 16 y los 44 años lo utilizan normalmente.

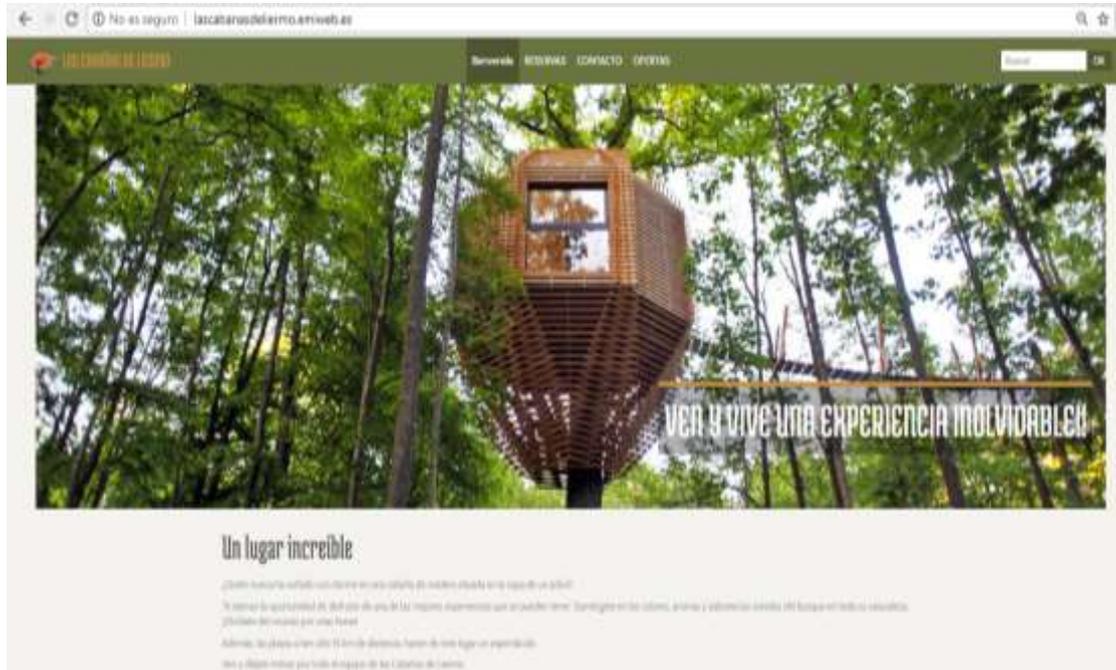


Fuente: INE.com

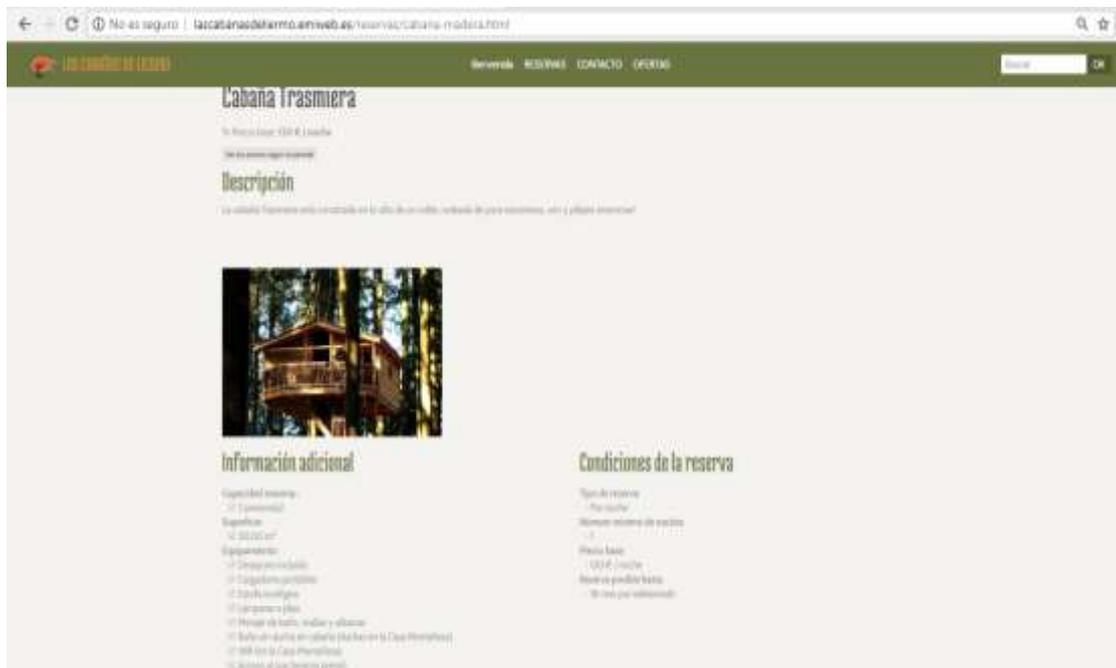
PLAN DE MARKETING “LAS CABAÑAS DE LIERMO”

Campañas realizadas en:

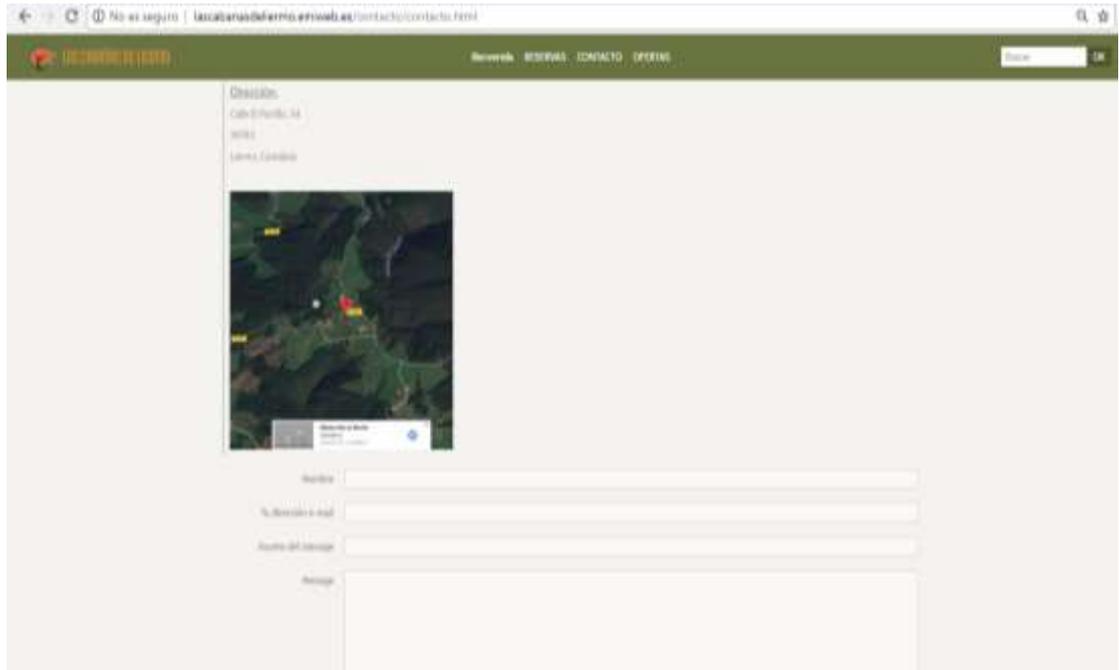
- Internet. Se contratará publicidad en buscadores como “Google”, donde a través de las llamadas key words, la página web de la empresa aparecerá en los primeros resultados de búsqueda. Esta es nuestra página web: <http://lascabanasdeliermo.emiweb.es/>. A continuación, unas fotos de la misma:



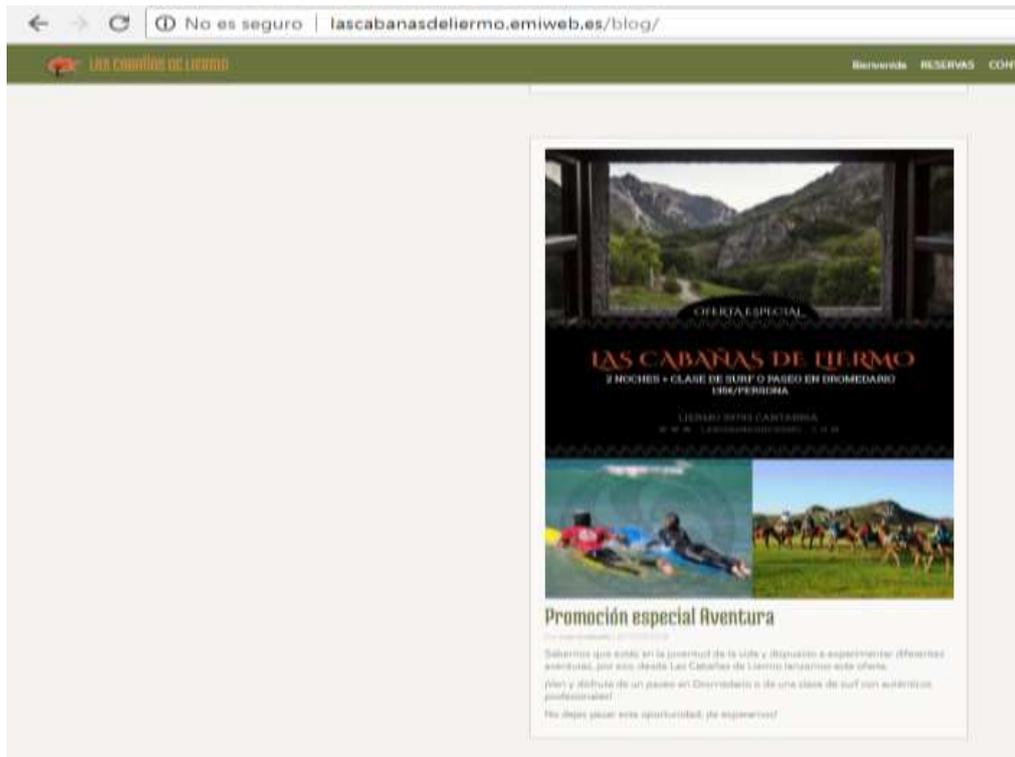
Fuente: lascabanasdeliermo.emiweb.es



Fuente: lascabanasdeliermo.emiweb.es



Fuente: lacabanasdeliermo.enmiweb.es



Fuente: lacabanasdeliermo.enmiweb.es

Las Cabañas de Liermo harán colaboraciones con varios influencers para darse a conocer y aumentar el posible público. Nuestras colaboraciones se basan en ofrecer una cabaña gratis durante dos noches para dos personas (el influencer y un acompañante a su elección) y todas las actividades que ellos deseen. Como contrapartida, el influencer tendrá que publicar en sus redes sociales unas 4-6 fotos (2-3 fotos de las cabañas e instalaciones y el resto de las actividades realizadas) y si tiene canal de Youtube, realizar un video vlog del tiempo pasado en nuestras instalaciones.

Además, aprovecharemos esta ocasión para realizar sorteos a través del perfil del influencer. El sorteo consistirá en el regalo de una estancia de 2 días para 2 personas en una de las cabañas y una actividad a elegir gratis (el resto de actividades, si quieren realizarlas, tendrán que ser abonadas).

Para poder participar en el sorteo, los usuarios de las redes sociales tendrán que seguir el perfil de Las Cabañas de Liermo en Facebook o Instagram (en función de donde se haga el sorteo), darle a me gusta en la publicación y nombrar a 3 amigos. De esta manera, se creará una bola que irá pasando de amigo a amigo y nos irán conociendo más personas.

Aquí mostramos un ejemplo de cómo sería un concurso:



Foto: Instagram, elaboración propia

Maria Pombo sería una de las influencers con las que nos gustaría contar, ya que su perfil se adapta a lo que queremos transmitir. Es una chica joven de 24 años, residente en Madrid. Cuenta con 865 mil seguidores en Instagram, le encanta Cantabria y su naturaleza y lo refleja muy bien a través de sus publicaciones, las cuales tienen una media de 80.000 me gustas. Gracias a María, tanto sus dos hermanas como su novio cuentan con miles de seguidores en Instagram (lo que quiere decir que es buena influencer), por lo que cualquiera de sus acompañantes sería perfecto para conseguir aún más nuestro objetivo. Además, tiene un canal de Youtube con 200 mil suscriptores.

Aquí una muestra de su perfil en Instagram a día 30/08/2018:



Fuente: Instagram Maria Pombo

Otra de las influencers con las que nos gustaría contar es Marta Escalante, más conocida en las redes sociales como Holacuore. Aunque sus seguidores no llegan a los 150 mil, Holacuore muestra aventura y felicidad en cada una de sus publicaciones por lo que encajaría perfectamente con lo que queremos transmitir a la hora de realizar las actividades. De igual manera, Holacuore sabe transmitir paz y relajación, dedicarse tiempo a ella misma y esto lo puede conseguir en el spa, o simplemente pasando una tarde de relax en la cabaña. Por estas razones le consideramos ideal para hacerle participe de nuestra colaboración.

Aquí dejo otra muestra del perfil de Holacuora a 30/08/2018:



Fuente: Instagram de Holacuore

9.4.3 Marketing directo

El marketing directo pretende aunar los esfuerzos de venta personal, publicidad y promoción, utilizando uno o más medios de comunicación con objeto de conseguir respuestas medibles y/o una transacción comercial. Se considera un diálogo directo entre la empresa y los potenciales clientes y se intenta mantener ese contacto en el futuro. Para conseguir esto, gracias a nuestro CRM utilizamos la información recabada de los clientes ya registrados para enviarles ofertas adaptadas, ya sea ofertas de descuento especiales, ofertas por sus cumpleaños o cualquier tipo de recordatorio sobre nuestra empresa.

9.5 PLAN DE PERSONAS

El *capital humano* es una parte muy importante de nuestra empresa. Todos nuestros empleados están en cierto momentos expuestos al público por lo que deberán hablar como mínimo, español e inglés, de esta manera, podrán atender las peticiones de nuestros clientes en cualquier momento. Además de los idiomas, los empleados tienen que estar felices en su trabajo para poder trasmitírselo al cliente y que éste también se sienta bien.

Como empresa buscamos que exista buena comunicación y buen ambiente entre todos los empleados, así se verán motivados para ir a trabajar.

9.6 PLAN DE PROCESO

El proceso está muy relacionado con la atención al cliente, esto quiere decir, seguir un protocolo a la hora de contestar un email o realizar una llamada, la información que se les da a los clientes, etc.

Los clientes esperan una cierta calidad en el servicio y quieren que sea igual para todos, que no haya preferencias con otros y con ellos no.

Por esto, Las Cabañas de Liermo siguen un protocolo de actuación con todos los clientes, aunque se les intenta tratar de forma personal para mostrar cercanía, los servicios son los mismos para todos.

Algunos ejemplos del protocolo que seguimos son:

- Email de confirmación. Cada vez que llega una reserva a nuestro sistema, le enviamos un email al cliente dándole la bienvenida, comunicándole que su reserva ha sido aceptada y le damos ciertas indicaciones sobre las cabañas (hora de check in, dirección, información sobre actividades, etc.)
- Cuestionario al finalizar la estancia. Al realizar una reserva nuestros clientes dejan su email por lo que cuando ésta finaliza, se les envía un cuestionario para saber cómo de satisfactoria ha sido su estancia y dándole la posibilidad de opinar lo que ellos deseen.
- Respuesta en redes sociales. Aunque la publicidad la gestione la empresa Prisma, nuestra empresa se encarga de contestar los mensajes en las redes sociales y en las páginas de opiniones, ya que son conscientes de por qué se ha dejado ese mensaje, tanto positivo como negativo. El protocolo a seguir consiste en contestar todos los mensajes de manera personal, dando las gracias por haberse alojado en nuestras cabañas, con una explicación si el comentario ha sido negativo e invitando siempre a que vuelvan.

9.7 PLAN DE EVIDENCIA FÍSICA

Las Cabañas de Liermo ofrecen un servicio, algo intangible. Por eso se busca proporcionar algún tipo de evidencia física como son fotografías, vídeos o experiencias de huéspedes. De esta manera apoyamos nuestras afirmaciones sobre la calidad del servicio ofrecido.

En la página web y en las redes sociales se pueden ver fotografías de las cabañas, instalaciones o actividades, algunas están hechas por la empresa y otras por clientes. También podemos encontrar comentarios de nuestros clientes sobre su experiencia en las cabañas. Así buscamos crear una confianza con los posibles clientes futuros.

10. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

A continuación, mostramos un cuadro resumen del dinero que se necesitaría para llevar a cabo este proyecto. Como bien se ha indicado previamente, el presupuesto total es de 450.000 euros, de los cuales 250.000 euros son fondos propios y 200.000 euros se reciben de un préstamo pedido al Banco Santander.

10.1 Cuadro resumen del presupuesto inicial

Concepto/Detalle	TOTAL
Parcela	PROPIA
Construcción Casa Montañesa	220.000 euros
Equipamiento Casa Montañesa (Recepción, Cafetería, Comedor, Sala de estar, etc.)	70.000 euros
Construcción Cabañas	100.000 euros
Equipamientos Cabañas	25.000 euros
Cisterna agua residual	7518 euros
Carrito Buggy	2000 euros
Página web y dominio	2000 euros
TOTAL INVIERSIONES PRIMER AÑO	426.518 euros
Materias primas o mercaderías (iniciales)	3.000 euros
Nivel de tesorería inicial	8.582 euros
Sueldos y salarios (1er mes)	11.900 euros
TOTAL NECESIDADES ECONÓMICAS	450.000 euros

Fuente: Elaboración propia

Para ver de forma desglosada la construcción de una cabaña, mostramos este posible presupuesto.

10.2 Presupuesto para la construcción de una cabaña.



Presupuesto Construcción Cabaña

Nº presupuesto	18239
Fecha de presupuesto	28.09.2018
Válido hasta	28.12.2018
Total (EUR)	0,00

Descripción	Cantidad	Precio sin IVA	Importe
Tablilla alerce europeo 1000x300x20mm (pared)	112x2	2370€	3000€
Tablón alerce europeo 1000x500x100mm (suelo)	45	948€	1200€
Aislante doble capa 5000x1200mm	12	256,75€	325€
Cuerdas de soporte	50m	30€	38€
Viga de alerce 15000x200x150mm	3	402,9€	510€
Estufa ecológica	1		169€
Tablilla alerce europeo 1000x300x50mm (techo)	60x2	1264€	1600€
Set de ducha	1	256€	324€
Váter y lavamanos	1	166€	210€
Ventana pino 2hojas practicable	2	260,7€	330€
Puerta de entrada maciza pino	1	197,1€	250€
Cristal climalit 2000x300mm	1	102,7€	130€
Instalación fontanería	-	2212€	2800€
Escalera caracol de madera	1	474€	600€
Mano de obra	En función de las horas trabajadas. Estimación 8500€		

Subtotal sin IVA	15786,94€
IVA 21%	4197,06€
Total (EUR)	19984€

Grupo Pineda Construcciones y Reformas
E-mail: construcciones@nicadopineda.com
609865174

Fuente: Elaboración propia

A continuación, un cuadro explicativo sobre cómo está dividido los sueldos y salarios de cada departamento de trabajo y cómo hemos calculado esos salarios.

El sueldo del mes está formado por el salario base en función de su categoría profesional según el convenio de hostelería de Cantabria, la manutención que son 18€ según convenio y las pagas extras prorrateadas.

10.3 Cuadro resumen de los sueldos y salarios.

	HORAS/SEMANA	SUELDO/MES	S. SOCIAL	TOTAL/MES
DIRECTOR (1)	40 h TOTAL 8h/día 5días/semana	1544,46€	499,63€	2044,09€
RECEPCIONISTA (3)	112h TOTAL 7h30min/día 5días/semana	3989,22€ 1329,74€	1290,51€ 430,17€	5279,73€ 1759,91€
CAMARERO/COCINA (2)	63h TOTAL 9h/día 3-4días/semana	2037,48 1018,74€	659,12€ 329,56€	2696,6€ 1348,3€
MANTENIMIENTO (1)	42h TOTAL 7h/día 6días/semana	1358,32€	439,41€	1797,73€
TOTAL EUROS/MES				11818,15€

Fuente: Elaboración propia

10.4 Cuadro cálculo de sueldos y salarios

Director	1544,46	(Salario base + P. pagas extras + manutención)	
	23,60%		364,49256
	1,25%		19,30575
	6,70%		103,47882
	0,60%		9,26676
	0,20%		3,08892
			499,63281
Recepcionista	1418,39	(Salario base + P. pagas extras + manutención)	
	23,60%		334,74004
	1,25%		17,729875
	6,70%		95,03213
	0,60%		8,51034
	0,20%		2,83678
			458,84917
Cocinero	1293,64	(Salario base + P. pagas extras + manutención)	
Mantenimiento			
	23,60%		305,29904
	1,25%		16,1705
	6,70%		86,67388
	0,60%		7,76184
	0,20%		2,58728
			418,49254

Fuente: Elaboración propia

De la misma manera, vamos a hacer una previsión de las ventas.

Teniendo en cuenta el grado de ocupación en los alojamientos turísticos extrahoteleros de Cantabria en el pasado año 2017, como es el cuadro que se muestra a continuación, vamos a establecer cuál sería nuestra previsión de ventas para el año 2019, que es cuando comenzará nuestra actividad.

10.5 Cuadro resumen de la ocupación en los alojamientos turísticos extrahoteleros en Cantabria.

Mes	Variables			
	Establecimientos	Plazas	Grado de ocupación por plazas	Grado de ocupación por habitaciones
2017	377	6.260
Enero	265	4.301	9,58	11,22
Febrero	302	4.928	14,27	16,92
Marzo	328	5.449	13,61	16,94
Abril	412	6.986	28,42	34,90
Mayo	400	6.863	15,08	21,16
Junio	419	7.013	22,50	27,63
Julio	456	7.808	47,07	53,79
Agosto	484	8.023	66,39	74,87
Septiembre	441	7.321	24,27	27,75
Octubre	365	6.132	18,20	21,61
Noviembre	340	5.461	11,24	14,37
Diciembre	315	4.838	19,70	22,52

Fuente: ICANE

En la tabla que se muestra a continuación, se puede ver una estimación del número de cabañas (ya que funcionan como habitaciones) que van a estar ocupadas durante cada mes teniendo como referencia la tasa de ocupación por habitaciones mostradas anteriormente. Además, se mostrará el dinero que se facturará por esas habitaciones, a una media de 145€, ya que los precios van desde 160€ a 130€ en función de la temporada. Dado que es una previsión basada en algo pasado, el resultado no es exacto, pero nos servirá para hacernos una idea de la ocupación de nuestras cabañas:

10.6 Tabla de previsión de ventas para el año 2019.

	Grado ocupación sector	Cabañas (6 x 30 días)	TOTAL CABAÑAS OCUPADAS	Total cabañas en dinero (media 145€/noche)
ENERO	SIN ACTIVIDAD			
FEBRERO	SIN ACTIVIDAD			
MARZO	16,94%	180	31	4495€
ABRIL	34,90%	180	63	9135€
MAYO	21,16%	180	38	5510€
JUNIO	27,63%	180	50	7250€
JULIO	53,79%	180	97	14065€
AGOSTO	74,87%	180	135	19575€
SEPTIEMBRE	27,75%	180	50	7250€
OCTUBRE	21,61%	180	39	5655€
NOVIEMBRE	14,37%	180	26	3770€
DICIEMBRE	22,52%	180	41	2030€
TOTAL			570	78735€

Fuente: Elaboración propia

11. EJECUCIÓN Y CONTROL

Una vez realizado el plan de marketing, se debe establecer un *mecanismo de control* para conocer los posibles errores o desviaciones que han podido surgir en el plan y de esta forma establecer los medios necesarios para evitar que se vuelvan a repetir.

A través del cronograma sabemos si las propuestas establecidas se han cumplido con éxito o no.

Las Cabañas de Liermo abrirán sus puertas al público en marzo de 2019, sin embargo, hay mucho trabajo antes de esa fecha. Lo vemos reflejado en este cronograma.

Figura 10.1 Cronograma de Las Cabañas de Liermo

PLAN DE MARKETING “LAS CABAÑAS DE LIERMO”

	Julio 2018	Agost. 2018	Septi. 2018	Octub. 2018	Novie. 2018	Dicie. 2018	Enero 2019	Febr. 2019	Marzo 2019	Abril 2019	Mayo 2019
PREVIO											
Investigación de mercados	■	■									
Planificación estratégica	■	■									
Diseño de la empresa	■	■									
Registro de la empresa				■							
Constitución de la empresa				■							
Inicio de la actividad									■	■	■
SERVICIO											
Acuerdos empresas colaboradoras			■	■	■						
Contratación proveedores					■	■					
Investigación competencia	■										
Contratación del personal								■			
PRECIO											
Planificación de precios					■	■					
Decisiones de precio					■	■					
Aplicación de tarifa							■	■			
DISTRIBUCIÓN											
Canal directo								■	■	■	
COMUNICACIÓN											
Planificación y contacto con Prisma					■	■	■				
Creación página web y redes sociales							■				
Promoción en internet y revistas							■	■	■	■	■
Colaboración con influencers								■	■		

Fuente: Elaboración propia

Este control se medirá bajo el criterio de ciertos aspectos:

- Control de los objetivos previamente establecidos. Estos objetivos serán comprobados trimestralmente, coincidiendo más o menos con las estaciones del año. De esta manera, podemos cambiarlos para mejorar rápidamente y adaptarlos al momento del año en el que nos encontremos.
- Indicadores que nos reflejan lo que opinan nuestros clientes sobre la empresa. Esto se llevará a cabo a través de una encuesta de satisfacción que reciben los clientes en su email una vez finalizada la estancia. Otro de los indicadores que podemos seguir es el grado de fidelización alcanzado y comentarios en redes sociales y páginas de opinión.
- Indicadores de rendimiento de las acciones en internet. La empresa Prisma pasará un control mensual de las visitas de nuestra página web, los comentarios en las redes sociales, la procedencia del tráfico web, etc.
- Cuota de mercado. Otra de las medidas de control es saber que cuota de mercado tenemos. Como todas las empresas, buscamos siempre tener la mayor cuota posible. Este control se hará anualmente y si no se consigue el esperado, se tendrá que tomar medidas para conseguirlo.

12. CONCLUSIÓN

El plan de marketing realizado anteriormente propone el lanzamiento de una nueva empresa, Las Cabañas de Liermo.

Una vez realizados todos los puntos del plan, destacamos que el creciente gasto en ocio de los nuevos grupos de consumidores va a favorecer a nuestra empresa, ya que se dispone de más dinero para gastar en este sector. A su vez, teniendo en cuenta cómo es la pirámide poblacional hoy en día, nos centramos en clientes tanto jóvenes como más mayores, que quieran tanto realizar actividades al exterior como disfrutar de la tranquilidad y naturaleza.

Analizando a todos nuestros posibles competidores, vemos que aunque existen muchas empresas que ofrecen alojamiento, que es la base de nuestro servicio, muy pocas ofrecen la misma sensación que puede transmitir dormir en la copa de un árbol, como hace la nuestra. Además, hemos elegido proveedores de primera calidad y cercanos a nosotros para buscar un beneficio mutuo.

Teniendo en cuenta el análisis DAFO que se ha llevado a cabo, nuestra empresa cuenta con varias fortalezas y oportunidades para crear en el futuro, como son el ofrecimiento de un servicio diferenciado y personalizado. Sin embargo, siempre existirán debilidades y amenazas que hay que trabajar para reducirlas al máximo o eliminarlas, como puede ser la falta de experiencia en el sector, que con el tiempo, dejará de existir.

Las Cabañas de Liermo buscan un crecimiento y llegan a ello a partir del seguimiento de unos objetivos establecidos. Nuestro principal fin es hacer pasar a los clientes una noche totalmente única y diferente a lo que ya han vivido previamente.

Estos objetivos se pueden conseguir ya que se ofrece un servicio con unas características específicas que le hacen únicas. Algunas de estas características son su precio, que varía dependiendo de la temporada, la forma en la que se promociona y se llega a los clientes y los trabajadores que hacen posible que este servicio se lleve a cabo.

Teniendo en cuenta el creciente interés por vivir experiencias únicas, alejarte del estrés de la rutina y pasar un día de relax en buena compañía, sumado a las ganas de hacer un gasto económico en esto, tenemos el pensamiento de que la empresa puede ser muy viable. A parte de esto, esta empresa permitiría a Cantabria reforzarse como punto de destino turístico rural e incrementaría el atractivo de la comunidad.

Por esto, esperamos que con esfuerzo y dedicación por parte de todo el equipo ofrezcamos al cliente la experiencia única que viene a sentir en nuestras cabañas.

13. BIBLIOGRAFÍA

O'SHAUGHNESSEY, J. (1987) Marketing competitivo: un enfoque estratégico, Ediciones Díaz de Santos, S.A.

MUNUERA J. L., y RODRÍGUEZ A. I., (2012) Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección, 2ª edición, ESIC Editorial

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G., (2013) Fundamentos de Marketing, 11ª edición, Editorial Pearson Educación.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., CÁMARA, D. Y CRUZ, I. (2004), Marketing, 10ª edición, Editorial Pearson Prentice Hall.

14. WEBGRAFÍA

<https://www.turismoruralcantabria.com/noticia/144/cantabria-batira-su-record-en-2017-con-dos-millones-de-turistas>

<https://www.turismoruralcantabria.com/noticia/148/aumentan-un-51-por-ciento-interanual-las-pernoctaciones-en-casas-rurales-de-cantabria-en-noviembre>.

<https://www.turismoruralcantabria.com/noticia/150/cantabria-es-la-tercera-comunidad-autonoma-donde-mas-crecio-el-turismo-en-2017,-un-7,7-por-ciento>.

<https://www.ribamontanalmonte.com>

<http://www.mapama.gob.es/es/biodiversidad/servicios/banco-datos-naturaleza/informacion-disponible/mfe50.aspx>

<https://www1.sedecatastro.gob.es/Cartografia/mapaC.aspx>

<https://www.flores.ninja/el-roble/>

<https://boc.cantabria.es/boces/verAnuncioAction.do?idAnuBlob=252420>

<http://empresayeconomia.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

<http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

<https://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

<http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

https://elpais.com/economia/2017/10/26/actualidad/1508999942_916776.html

<https://www.datosmacro.com/paro/espana>

file:///C:/Users/Yas/Downloads/ECIFRAS-2018_web.pdf

https://www.hosteltur.com/124602_gasto-viajeros-espanoles-ha-aumentado-25-ano.html

https://elpais.com/economia/2018/01/30/actualidad/1517297915_280388.html

<http://www.europapress.es/turismo/agencias-ttoo/noticia-situacion-cataluna-puede-afectan-turismo-toda-espana-agencias-viajes-20171003162323.html>

<http://www.lavanguardia.com/economia/20180201/44444618254/turistas-extranjeros-espana-81-millones-2017-catalunya-lider-19-millones-ine.html>

<https://www.elperiodico.com/es/economia/20180110/ guerra-cifras-turismo-catalunya-2017-6543871>

<https://empresariados.com/recursos-tangibles-e-intangibles-en-la-empres/>

<http://www.practicalteam.com/blog/analisis-de-las-capacidades/>

<https://www.adndelseguro.com/es/actualidad/companias/dinks-singles-bobos-geeks-o-senior-boomers-asi-son-los-nuevos-publicos-objetivo>

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/738/Los%20nuevos%20consumidores%20Tendencias%20valores%20y%20estilos%20de%20vida.htm>

<http://www.emprendedores.es/gestion/nuevos-grupos-de-consumidores>

<http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/10/03/el-consumidor-millennial-el-nuevo-paradigma-de-las-marcas/>

[file:///C:/Users/Yas/Downloads/decreto-turismo%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Yas/Downloads/decreto-turismo%20(1).pdf)

<https://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>

<https://www.emprendepyme.net/que-es-la-organizacion-empresarial.html>

<https://www.webyempresas.com/objetivos-generales/>

<https://www.webyempresas.com/objetivos-especificos/>

<https://www.gestiopolis.com/segmentacion-de-mercados-y-posicionamiento-en-marketing/>

<https://boc.cantabria.es/boces/verAnuncioAction.do?idAnuBlob=320105>

<https://www.marketingdirecto.com/definicion-de-marketing-directo>

<https://www.nicolasmarchal.com/marketing/las-4-p-del-marketing>

<http://canarias-digital.com/7-ps-del-marketing-digital-que-impulsan-tu-negocio-online/>

<https://www.icane.es/data/rural-tourism-establishments-places-occupation-personnel/results>

<https://www.convenioscolectivos.net/hosteleria-de-la-comunidad-autonoma-de-cantabria/>

<https://lecopot.com/es/banos-secos-de-interior/14-coccinelle-bano-seco.html#/acabado-natural>

<https://lecopot.com/es/cubetas-accesorios/12-cubeta-acero-inoxidable-15-litros-7392244230033.html>

https://es.hudsonreed.com/rollo-de-aislante-termico-en-aluminio-de-doble-capa-con-burbujas-5m-x-1-2m-6m2-46632?qclid=CjwKCAjworfdBRA7EiwAKX9HeKJQW9r0x8g9oyK1-STW1Kb4bdJd13dh5Bu_B9ji2_44yy0ZzTtZ2hoCFHUQAvD_BwE&gclid=aw.ds

<https://www.manomano.es/catalogue/chimeneas-de-bioetanol/brt-astrid-glass-65-cm-chimenea-de-bioetanol-32-kw-color-acero-inox-3342213>

<http://www.leroymerlin.es/buscador.html?queryStr=puerta%20de%20pino&filterCategor%C3%ADa=Puertas>

http://www.leroymerlin.es/fp/360210_vent1z1pino1z12hojas1z1practicable1z1postigo1z1int1z1line/vent-pino-2hojas-practicable-postigo-int-line-vent-pino-2hojas-practicable-postigo-int-line

http://www.leroymerlin.es/productos/banos/griferia_de_bano/conjuntos_de_ducha.html?tagId=-1&ascendente=ObPrice&showroomvisible=true

http://www.leroymerlin.es/fp/600306_panel1z1ducha1z1remix1z1h1z1tp1z1cr/600306-panel-ducha-remix-1h-tp-cr-panel-ducha-remix-1h-tp-cr?pathFamiliaFicha=600306

http://www.leroymerlin.es/fp/6019_boston1z1rectangular/6019-boston-rectangular-boston-rectangular?pathFamiliaFicha=6019

<http://www.leroymerlin.es/fp/14597814/pack-de-wc-con-salida-horizontal-sensea-creta>

https://www.amazon.es/dp/B071466PD1/ref=asc_df_B071466PD155892232/?tag=googshopes-21&creative=24526&creativeASIN=B071466PD1&linkCode=df0&hvdev=c&hvnetw=g&hvqmt=