



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

**CURSO ACADÉMICO 2023/2024**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**PLAN DE PROMO-COMERCIALIZACION**

**DE LOS PUEBLOS MÁS BONITOS DE ESPAÑA EN EL MERCADO DANÉS**

**PROMOTION-MARKETING PLAN**

**OF LOS PUEBLOS MÁS BONITOS DE ESPAÑA IN THE DANISH MARKET**

**AUTORA:**

**LAURA STEENSGAARD KRISTIANSEN**

**TUTOR:**

**ÁNGEL HERRERO CRESPO**

**18 DE SEPTIEMBRE 2024**

## **DECLARACIÓN RESPONSABLE**

*El/La autor/a es el único responsable del contenido del Trabajo Fin de Master que se presenta. La Universidad de Cantabria, así como los profesores directores del mismo, no son responsables del contenido último de este Trabajo.*

*En tal sentido, el/la autor/a se hace responsable:*

- 1. De la AUTORÍA Y ORIGINALIDAD del trabajo que se presenta.*
- 2. De que los DATOS y PUBLICACIONES en los que se basa la información contenida en el trabajo, o que han tenido una influencia relevante en el mismo, han sido citados en el texto y en la lista de referencias bibliográficas.*

*El/La autor/a declara que el Trabajo Fin de Master tiene una extensión de entre 10.000 y 15.000 palabras, excluidas tablas, gráficos y bibliografía.*

*Fdo. El/La autor/a*



# Índice de contenidos

<b>RESUMEN</b> .....	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>1.INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>2.ANALISIS EXTERNO</b> .....	<b>3</b>
2.1. Análisis del Macroentorno .....	3
2.2. Análisis del Microentorno .....	7
<b>3.ANALISIS INTERNO</b> .....	<b>15</b>
3.1. Recursos y Capacidades .....	16
3.2. Recursos .....	17
3.3. Capacidades .....	22
3.4. Organización Empresarial .....	24
<b>4.ANALISIS DAFO</b> .....	<b>26</b>
<b>5.DEFINICION DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING</b> .....	<b>27</b>
5.1. Objetivos Estratégicos .....	27
5.2. Definición de Estrategias de Marketing .....	28
5.3. Segmentación y posicionamiento .....	31
<b>6.PLAN DE ACCIÓN</b> .....	<b>33</b>
6.1. Cliente .....	34
6.2. Coste .....	36
6.3. Conveniencia .....	38
6.4. Comunicación .....	40
<b>7.EJECUCION Y CONTROL</b> .....	<b>53</b>
7.1. Fase de ejecución .....	53
7.2. Fase de control .....	53
7.3. Seguimiento de satisfacción .....	54
<b>8.CONCLUSIONES</b> .....	<b>55</b>
<b>9.BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>56</b>

## Resumen

En un mundo globalizado, donde el turismo juega un papel cada vez más importante en el desarrollo económico y el intercambio cultural, este TFM busca demostrar el potencial turístico en la promoción de 'Los Pueblos Más Bonitos de España' (PMBE) en el mercado danés. Para realizar el plan de promo-comercialización se pretende analizar los productos ya existentes y las iniciativas de comunicación que PMBE ha puesto en marcha y desarrollarlas para llegar al segmento de clientes daneses con el fin de ser el ejemplo líder de turismo sostenible para los turistas daneses en España. Se ha definido los segmentos de clientes daneses, las estrategias de marketing, así como las acciones de comercialización siguiendo un enfoque de las 4 C. Este estudio concluye que para PMBE, el mercado danés puede ser de gran importancia para el objetivo de una economía circular y sostenible en los pueblos miembros basado en el poder adquisitivo del mercado danés, su interés de visitar destinos auténticos de una manera sostenible y su capacidad para visitar los pueblos fuera de la temporada alta.

## Abstract

In a globalized world, where tourism plays an increasingly important role in economic development and cultural exchange, this TFM seeks to demonstrate the tourism potential in the promotion of 'Los Pueblos Más Bonitos de España' (PMBE) in the Danish market. To carry out the promotional-marketing plan, the aim is to analyze the existing products and communication initiatives that PMBE has implemented and develop them to reach the Danish customer segment in order to be the leading example of sustainable tourism for Danish tourists in Spain. Danish customer segments, marketing strategies, as well as marketing actions have been defined following a 4 C approach. This study concludes that for PMBE, the Danish market can be of great importance for the objective of a circular and sustainable economy in the member villages based on the purchasing power of the Danish market, their interest in visiting authentic destinations in a sustainable way and their ability to visit the villages outside the high season.

## 1.Introducción

Con el creciente interés del mercado danés por los viajes sostenibles y los destinos auténticos rurales dentro de Europa, se argumenta que Los Pueblos Más Bonitos de España<sup>1</sup> pueden alcanzar un interesante potencial en este mercado en particular. En la actualidad, no existen iniciativas promocionales concretas de PMBE dirigidas al mercado danés, y este TFM pretende desarrollar los productos ya existentes y las iniciativas de comunicación implementadas por PMBE para llegar a los segmentos de clientes daneses que tienen un poder adquisitivo ventajoso y un interés en visitar los auténticos pueblos miembros. Se argumenta que los valores del segmento de clientes daneses son compatibles con los valores y el objetivo de PMBE de crear las condiciones para una forma de turismo más sostenible que respete la cultura patrimonial de los pueblos y contribuya a su economía circular. A través del desarrollo de los productos del PMBE y de una serie de iniciativas de comunicación dirigidas y adaptadas al mercado danés, este TFM ha desarrollado un plan de promo-comercialización para ayudar a dar a conocer los destinos rurales de PMBE en el mercado danés, creando así la oportunidad de una base de clientes nueva y sostenible.

## 2. Análisis externo

Según Ballina, antes de elaborar un plan de promo-comercialización, es necesario analizar el mercado en el que se desea ingresar para obtener información relevante sobre el mercado objetivo, lo cual facilitará los procesos de toma de decisiones posteriores para la empresa (Ballina, 2017, 284). En este trabajo, el mercado objetivo será el mercado turístico danés, y a continuación se elaborará un análisis de las características demográficas, patrones de comportamiento del consumidor danés y el panorama competitivo para entender a qué grupo objetivo se dirige PMBE en Dinamarca, así como los destinos sustitutivos y productos competidores que ya existen en este mercado.

### 2.1. Análisis del Macroentorno

En el análisis de los factores externos relevantes para el mercado danés, se utilizará el modelo PESTEL con el objetivo de obtener información sobre los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales y legales.

#### 2.1.1. Factores Políticos

Dinamarca, al igual que España, forma parte de la UE, y, por lo tanto, existe una relación política equitativa entre estos países, influenciada por las demandas de la UE para un mercado europeo libre y la cooperación en áreas como la economía, la educación y el turismo. Cabe destacar que existe una política de libre entrada, y, por esta razón, no se requieren visados para viajes turísticos para ciudadanos europeos. Además, la política de salud europea facilita que los turistas daneses tengan acceso al sistema de salud

---

<sup>1</sup> A partir de ahora "PMBE"

pública dentro de las fronteras de Europa (STPS, s.f.), lo que supone una ventaja para los turistas daneses que viajan a España y así también para PMBE.

### 2.1.2. Factores Económicos

El siguiente esquema muestra los factores económicos relevantes para el mercado danés:

PARÁMETRO	DATOS
PIB PER CÁPITA (2023)	430.644 DKK (59.765 EUR) (DATOSMACRO, 2023)
SALARIO PROMEDIO ANTES DE IMPUESTOS (2023)	46.972 DKK (6.300 EUR) (DST, GENNEMSNITSDANSKEREN, 2023)
TASA IMPOSITIVA	37% - 52% (DST, GENNEMSNITSDANSKEREN, 2023)
INFLACIÓN (DICIEMBRE 2023)	+0,7% (DST, FORBRUGERPRISINDEKS, 2023)
DESEMPLEO (2023)	2,9% (DST, ARBEJDSLØSE, 2023)
GASTO PROMEDIO EN VIAJES AL EXTRANJERO (2024)	17.233 DKK (2.310 EUR) POR PERSONA (RITZAU, 2023)
INCREMENTO EN EL GASTO EN VIAJES (2019-2022)	21% (DANSKE BANK, 2022)

#### *Factores económicos del mercado danés – elaboración propia*

Los factores económicos que predominan en Dinamarca hacen que este mercado sea favorable para PMBE, ya que se trata de turistas con un gran poder adquisitivo y, por lo tanto, tendrán los recursos para contribuir a las iniciativas sostenibles no solo en un pueblo, sino en varios.

### 2.1.3. Factores Socioculturales

En el análisis de los factores socioculturales relevantes para el mercado danés, se enfocará en datos demográficos, así como en información sobre los valores y normas del mercado danés en relación con los viajes. El siguiente esquema muestra los factores socioculturales relevantes para el mercado danés:

PARÁMETRO	DATOS
POBLACIÓN (2023)	APROXIMADAMENTE 6 MILLONES DE HABITANTES. (DST, 2023)
TASA DE NATALIDAD (2023)	PROMEDIO DE 1,67 HIJOS POR MUJER. (DST, 2023)
DISTRIBUCIÓN POR EDADES (2023)	52% DE LA POBLACIÓN TIENE ENTRE 20-60 AÑOS. 26% DE LA POBLACIÓN TIENE ENTRE 20-40 AÑOS. 26% DE LA POBLACIÓN TIENE ENTRE 40-60 AÑOS. (DST, 2023)
PREFERENCIAS DE VIAJE (2023)	65% DE LOS CONSUMIDORES DANESES PREFIEREN MEDIOS DE TRANSPORTE SOSTENIBLES. 39% HA TENIDO PROBLEMAS PARA ENCONTRAR INFORMACIÓN RELEVANTE SOBRE SOLUCIONES SOSTENIBLES PARA VIAJES. (VISA, 2023)
IDIOMA	EL DANÉS ES EL IDIOMA PRINCIPAL. EL INGLÉS ES EL IDIOMA EXTRANJERO MÁS COMÚN. DINAMARCA OCUPA EL TERCER LUGAR EN EL MUNDO ENTRE LOS PAÍSES DONDE EL INGLÉS NO ES LENGUA NATIVA EN TÉRMINOS DE COMPETENCIA EN INGLÉS. (RABØL, 2021) 55% DE LOS DANESES HABLAN AL MENOS DOS IDIOMAS. (COMISIÓN EUROPEA, 2012)

*Factores socioculturales del mercado danés – elaboración propia*

Los factores socioculturales predominantes en Dinamarca hacen que el mercado sea favorable para PMBE, con una mayoría en grupos de edad con poder adquisitivo significativo. Además, el enfoque en sostenibilidad, especialmente en el transporte, y el dominio del inglés, que PMBE ya ha incorporado en su web, representan ventajas clave.

**2.1.4. Factores Tecnológicos**

Entre los factores tecnológicos, es relevante investigar si la infraestructura danesa permite a los turistas viajar a España, así como si la población danesa tiene acceso a las facilidades de internet y está preparada para usar aplicaciones en la planificación de viajes. Dado que PMBE ofrece su sitio web y aplicación móvil para facilitar esta planificación, ambos aspectos resultan cruciales.

PARÁMETRO	DATOS
INFRAESTRUCTURA DE VIAJES	DINAMARCA CUENTA CON UNA INFRAESTRUCTURA ESTABLE CON SIETE AEROPUERTOS, COMPAÑÍAS DE VIAJES Y SALIDAS FRECUENTES DE VUELOS, INCLUYENDO CONEXIONES DIRECTAS A DESTINOS TURÍSTICOS POPULARES EN ESPAÑA. (VISITDENMARK, S.F.)
MEDIOS DE TRANSPORTE PREFERIDOS (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LOS TURISTAS DANESES SUELEN VIAJAR AL EXTRANJERO PRINCIPALMENTE EN AVIÓN.</li> <li>• AL LLEGAR A SU DESTINO, PREFIEREN EL COCHE Y EL AUTOBÚS COMO MEDIOS DE TRANSPORTE. (VISITDENMARK, 2023, 20)</li> </ul>
ACCESO A INTERNET (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EL 92% DE LOS DANESES DE ENTRE 15 Y 89 AÑOS USAN INTERNET A DIARIO.</li> <li>• EL 97% DE ESTE GRUPO TIENE ACCESO A INTERNET EN CASA.</li> <li>• EL 86% USA EL MÓVIL PARA ACCEDER A INTERNET. (DIGITALISERINGSSTYRELSEN, 2023)</li> </ul>
USO DE APLICACIONES (2023)	EL 63% DE LOS DANESES USA UNA COMPUTADORA Y EL 40% USA UNA TABLETA PARA ACCEDER A INTERNET. (DIGITALISERINGSSTYRELSEN, 2023)
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN DE VIAJES (2023)	LOS TURISTAS DANESES BUSCAN INFORMACIÓN EN SITIOS WEB DE ALOJAMIENTOS, BÚSQEDAS GENERALES EN INTERNET, REDES SOCIALES, RESEÑAS DE USUARIOS Y PORTALES DE RESERVAS EN LÍNEA ANTES DE ELEGIR SU DESTINO DE VACACIONES. (VISITDENMARK, 2023, 17)

*Factores tecnológicos del mercado danés – elaboración propia*

La infraestructura danesa y la disposición de los turistas daneses para utilizar tanto el transporte público como el privado hacen que este mercado sea relevante para PMBE, ya que se trata de una forma relativamente fácil de transporte desde Dinamarca a España. Además, el alto nivel de digitalización en el mercado danés es una ventaja para PMBE, ya que sus actuales iniciativas de promoción se encuentran en medios digitalizados como su sitio web, redes sociales y su aplicación móvil.

### **2.1.5. Factores Medioambientales**

Dinamarca es un país ubicado en el norte de Europa, que forma parte de la región escandinava. Se trata de un clima caracterizado por temperaturas más frías, y debido a estas diferencias climáticas entre Dinamarca y España, los turistas daneses han buscado históricamente España debido al clima cálido que ofrece, en contraste con las temperaturas medias más frías que predominan en Dinamarca (DMI, 2023; Statista, 2022).

Para PMBE, los factores medioambientales aumentan el potencial del mercado danés, ya que históricamente ha habido interés por el clima español.

### **2.1.6. Factores Legales**

El trabajador danés tiene derecho a cinco semanas de vacaciones al año según la Ley de Vacaciones de Dinamarca (Retsinformation, s.f.). Tres de estas semanas deben tomarse de forma continua entre el 1 de mayo y el 30 de septiembre, mientras que las otras dos semanas pueden tomarse en periodos no consecutivos durante el resto del año (IDA, s.f.). En promedio, estas semanas se toman durante el mes de julio, especialmente en las semanas 29 y 30 (Nørtoft, 2018).

Con derecho a un mínimo de tres semanas de vacaciones durante el verano, una cultura de viajes y un poder adquisitivo, a pesar del aumento de la inflación, que permite los viajes al extranjero, así como la notoriedad de España como destino turístico entre los turistas daneses, hay una base para investigar el nivel de atractivo del mercado danés para PMBE.

### **2.1.7. Resumen del análisis PESTEL**

La siguiente tabla resume el análisis PESTEL anterior, donde a cada variable se le asigna un valor en función del impacto que cada factor tiene en la entrada de PMBE en el mercado danés; MN (muy negativo), N (negativo), I (indiferente), P (positivo), MP (muy positivo).

DIMENSIÓN	VARIABLE	MN	N	I	P	MP
<b>POLÍTICO</b>	Libre entrada sin necesidad de visados.					X
	Cooperación en economía, educación y turismo a nivel europeo.				X	
<b>ECONÓMICO</b>	Alto poder adquisitivo y gasto en viajes al extranjero en aumento.					X
	Alta tasa de impuestos.			X		
	Baja tasa de desempleo (2.9%)				X	
<b>SOCIO-CULTURAL</b>	Preferencia por el transporte sostenible.				X	
	Alta competencia en inglés y disposición para viajar al extranjero.					X
	Alta digitalización y acceso a Internet, con el uso extendido de aplicaciones móviles.					X
<b>TECNOLÓGICO</b>	Buena infraestructura de transporte con vuelos directos y frecuentes a España.					X
	Preferencia por el uso de coches y autobuses en destino.				X	
<b>MEDIOAMBIENTAL</b>	Preferencia por el clima cálido de España frente al clima frío de Dinamarca.					X
<b>LEGAL</b>	Derecho a cinco semanas de vacaciones al año, con tres semanas continuas en verano.					X
	Cultura de viajes durante el verano, específicamente en julio (semanas 29 y 30).				X	

*Resumen de PESTEL – elaboración propia*

**2.2. Análisis del Microentorno**

En el análisis del microentorno de PMBE, se utilizarán las 5 fuerzas de Porter para analizar el grado de rivalidad entre los competidores existentes, el grado en que los nuevos competidores y productos sustitutivos suponen una amenaza para PMBE al entrar en el mercado danés y el grado en que los clientes daneses y los intermediarios tienen poder en el mercado danés. Todo ello con el fin de analizar si sería ventajoso entrar en el mercado danés.

**2.2.1. Análisis del Sector y la Competencia**

Entre los competidores existentes de PMBE que promueven destinos similares fuera de España, se argumenta que los siguientes son relevantes:

- Les Plus Beaux Villages de France
- I Borghi più belli d'Italia
- Pueblos Mágicos de México

Cada uno de estos tres competidores, similares a PMBE, promueve pueblos con un atractivo especial en patrimonio cultural, gastronomía y naturaleza pintoresca. Aunque operan en diferentes áreas geográficas, compiten intensamente para atraer a turistas en busca de experiencias auténticas lejos de las grandes ciudades.

Las estrategias de marketing son similares: todos utilizan sitios web con mapas interactivos, información sobre atracciones, eventos y noticias. En Instagram, la red social más usada por estas asociaciones, el contenido es mayoritariamente generado por usuarios que visitan los pueblos y etiquetan a las asociaciones.

## Plan de promo-comercialización de Los Pueblos Más Bonitos de España en el mercado danés

Sin embargo, hay diferencias. Por ejemplo, Les Plus Beaux Villages de France destaca en su web los viajes temáticos y ofrece información sobre alojamiento y restaurantes destacados en la Guía Michelin (Les Plus Beaux Villages de France, s.f.).



*Ejemplo de estancias temáticas de Les Plus Beaux Villages de France (Les Plus Beaux Villages de France, s.f.).*

En cuanto a I Borghi più belli d'Italia, se argumenta que su promoción de los pueblos puede caracterizarse por un mayor grado de exclusividad. Aunque la información sobre cada uno de los pueblos está disponible en el sitio web de la asociación, también es escasa, y se refiere en gran medida a la revista mensual de la asociación "Borghi Magazine" con noticias y su guía física, donde se encuentra información sobre eventos locales y experiencias gastronómicas. Esta información no está disponible de forma gratuita en el sitio web o en su perfil de Instagram.



*Ejemplo de la promoción de la revista "Borghi Magazine" de I Borghi più belli d'Italia (I Borghi più belli d'Italia, s.f.).*

Para Pueblos Mágicos de México, se argumenta que su estrategia de marketing a través de su sitio web, al igual que la asociación francesa, se centra en las experiencias en los pueblos. Aquí se enfoca en los tours en los diferentes estados y pueblos de México, así como en los restaurantes y hoteles recomendables. Además, Pueblos Mágicos de México se diferencia de las asociaciones competidoras al ofrecer información sobre "Barrios Mágicos" y no únicamente pueblos. Para estos barrios, se proporciona información sobre las atracciones que se pueden ver y experimentar en la misma área geográfica.



*Ejemplo de la promoción de “Barrios Mágicos” de Pueblos Mágicos de México (Pueblos Mágicos de México, s.f.).*

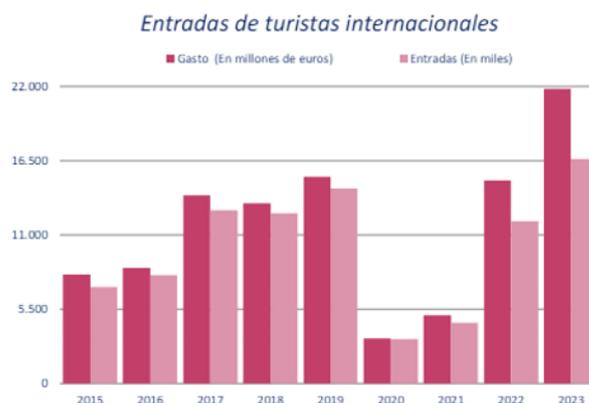
### 2.2.2. Análisis de Destinos Sustitutivos

Cuando un turista danés debe elegir su destino final de viaje, habrá una serie de destinos que actuarán como destinos sustitutivos que satisfacen muchas de las mismas necesidades y que, por lo tanto, pueden ser una amenaza para PMBE.

En este trabajo se argumenta que los destinos sustitutivos serán en gran medida ciudades grandes, tanto dentro como fuera de España, que ofrecen una forma de turismo urbano con un alto nivel de cultura en forma de museos, arquitectura, atracciones históricas y experiencias gastronómicas.

Como se puede ver en la siguiente estadística, el número de turistas internacionales que viajan a España por motivos culturales se ha más que duplicado en los últimos 8 años, por lo que este tipo de turismo es relevante para considerar como un tipo de destino sustitutivo con mucha potencial.

**Gráfico 7.1. Viajes de residentes en España y entradas de turistas internacionales realizados principalmente por motivos culturales y gasto total asociado**



*(Ministerio de Cultura y Deporte, 2023)*

Entre las ciudades españolas más populares en 2022 que ofrecen una forma urbana de turismo cultural se encuentran Madrid, Barcelona, Valencia, San Sebastián y Sevilla (Exceltur, 2023, 62).

Estas grandes ciudades sustituirán el elemento auténtico y natural que forma parte de muchas de los pueblos miembros y, en cambio, ofrecerán una forma más urbana de patrimonio cultural nacional, donde los turistas también tienen la oportunidad de disfrutar de los elementos culturales y gastronómicos modernos e internacionales de las ciudades.

### **2.2.3. Análisis de los clientes**

A continuación, se analizarán las características y motivaciones principales de los clientes daneses con el fin de investigar su grado de poder cuando se trata de elegir destinos de vacaciones.

#### **2.2.3.1. Los destinos turísticos populares**

Según el investigador de turismo Anders Sørensen, hay una fuerte cultura de viajes en Dinamarca, y a pesar de las altas tasas de inflación y las preocupaciones climáticas, los daneses todavía eligen priorizar viajes fuera de Dinamarca (Lorenzen, 2023). La última estadística muestra que España está entre los destinos turísticos más populares dentro de Europa y representó el 19% de los destinos de viaje de los turistas daneses en 2022 (DST, Ferie- og forretningsrejser, 2022), mientras que en general, según una encuesta realizada por VISA Dinamarca en 2023, existe una tendencia para los turistas daneses de tener su principal destino de viaje dentro de las fronteras de Europa (Visa, 2023). Según DST, los cinco destinos turísticos más populares en Europa son España, Italia, Grecia, Francia y Alemania, mientras que España ha permanecido como el destino más popular en los últimos 20 años (DST, Ferie- og forretningsrejser, 2022).

#### **2.2.3.2. Búsqueda de información sobre destinos turísticos**

Cuando los turistas daneses planean sus vacaciones, hay una cierta notoriedad cuando se trata de España como destino turístico, pero al mismo tiempo, habrá una serie de países competidores dentro de Europa. Con el fácil acceso a internet y una gran cantidad de destinos competidores, los turistas daneses habrán investigado en línea sobre su destino final, además de tomar en cuenta recomendaciones personales y experiencias previas (VisitDenmark, 2023, 18). Según una encuesta de una de las principales organizaciones de viajes danesas, TUI, esta investigación puede comenzar hasta seis meses antes, y a menudo se realiza con la ayuda de las redes sociales, que pueden visualizar los destinos, y, por lo tanto, ser un factor decisivo en la elección final (Bomberg, 2024). La misma encuesta indica que para 2024 y en el futuro se verá más viajes fuera de la temporada alta en el mes de julio (semanas 29-30). Según la encuesta, los turistas daneses desean viajes más auténticos con menos turistas y, gracias a una mayor flexibilidad en sus trabajos, pueden viajar fuera de la temporada alta (Bomberg, 2024).

### 2.2.3.3. Características decisivas en la elección de destino

La sostenibilidad sigue siendo una característica decisiva en la elección del destino de viaje para los daneses. En una encuesta de Momentum en 2022, el 55% de los daneses encuestados respondieron que la sostenibilidad y el clima juegan un papel importante a la hora de elegir el medio de transporte, el destino, el tipo de alojamiento y las experiencias en sus vacaciones. Además, más de un tercio está dispuesto a pagar extra por ello (Kleding, 2022). Entre los daneses donde la sostenibilidad tiene mayor prioridad, se encuentran aquellos que viven en ciudades grandes. (Lystbæk y Pedersen, 2023).

### 2.2.3.4. Motivaciones principales

Observando datos de España, se encuentra en un estudio de TurEspaña que se afirma que la motivación de los turistas de los países nórdicos (incluyendo Dinamarca) para elegir España como destino es el clima español y los precios. Las características generales de este segmento de los países nórdicos son que tienen una ratio de gasto elevada y que contribuyen a la desestacionalización (TurEspaña, 2022, 59). Los turistas de los países nórdicos se pueden, según TurEspaña, dividir en tres segmentos principales; “Más que Mar”, “Familia, Arena, Mar” y “Sun, Umbrella, Yummy”, como se puede ver en el siguiente esquema, cada uno con sus características principales.

CARACTERÍSTICAS	MÁS QUE MAR (M&M)	FAMILIA, ARENA, MAR (FAM)	SUN, UMBRELLA, YUMMY (SUNNY)
MOTIVACIONES	CULTURA LOCAL Y LUGARES DESCONOCIDOS CERCA DEL MAR	ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y EXPERIENCIAS EN LA NATURALEZA CERCA DEL MAR	DISFRUTAR DE LAS PLAYAS Y LOS SERVICIOS DE LOS HOTELES
ACTIVIDADES DE INTERÉS	CULTURA Y GASTRONOMIA	PLAYA Y NATURALEZA	PLAYA
GASTO MEDIO DIARIO	120 EURO	127 EURO	122 EURO
REPRESENTACIÓN DE PAISES NORDICOS	2,2%	1,4%	2,3%

#### *Los segmentos principales de turistas de países nórdicos – elaboración propia*

Según el estudio de TurEspaña, existen así tres segmentos principales, originarios de los países nórdicos, que cubren una cierta proporción de los visitantes en España. Para este trabajo, el segmento "Más que Mar" es de particular interés, ya que se trata de turistas que tienen un interés en la cultura local, la gastronomía y destinos aún no visitados con encanto natural. Estos datos coinciden con un estudio de VisitDenmark, que concluye que las principales razones para que los turistas daneses viajen al extranjero en 2022 fueron la vida local y las experiencias, incluyendo cultura, arte y atracciones históricas, experiencias culinarias locales y experiencias en la naturaleza cerca de áreas costeras (VisitDenmark, 2023, 14).

### 2.2.4. Análisis de Intermediarios

En el mercado danés, hay una serie de intermediarios que ofrecen viajes a España y las mayores agencias de viajes en Dinamarca incluyen TUI, Spies, Apollo, Bravo Tours y

SunWeb. Cada una de estas agencias ofrece paquetes turísticos y guías para España a través de sus sitios web, promoviendo destinos seleccionados.

En la siguiente tabla se muestra la representación de estos destinos y su clasificación geográficamente.

Zona geográfica	Norte de España	Centro de España	Grandes ciudades del sur de España	Costas del sur	Islas
<b>Empresas de viajes</b>					
<b>TUI</b>	Bilbao	Madrid	Barcelona, Sevilla	Costa del Sol, Costa Blanca, Costa Brava, Costa Dorada, Costa de la Luz	Mallorca, Ibiza, Menorca, Formentera, Islas Canarias,
<b>Spies</b>	Bilbao	Madrid	Barcelona	Costa del Sol, Costa Blanca, Costa Brava, Costa Dorada	Mallorca, Ibiza, Menorca, Islas Canarias
<b>Apollo</b>		Madrid	Barcelona, Alicante	Costa del Sol	Mallorca, Ibiza, Menorca, Islas Canarias
<b>Bravo Tours</b>			Cádiz	Costa del Sol, Costa Brava	Mallorca, Islas Canarias
<b>SunWeb</b>				Costa del Sol, Costa Blanca, Costa Brava, Costa Dorada	Mallorca, Islas Canarias

*Distribución de destinos de viaje en España en relación con la agencia de viajes - elaboración propia*

La tabla muestra que la mayoría de los destinos turísticos se encuentran a lo largo de las costas del sur de España, incluyendo Costa del Sol, Costa Brava, Mallorca y las Islas Canarias. Hay un enfoque menor en las grandes ciudades, siendo Madrid y Barcelona los únicos destinos recurrentes para las agencias mencionadas, mientras que el norte de España está representado en menor medida, con Bilbao como el único destino.

Una estadística de la organización RID, que incluye, entre otros, las cinco agencias de viajes más populares mencionadas, muestra que en 2022 las ventas alcanzaron 1,1 millones de viajes (RID, 2022). Según DST, los daneses realizaron alrededor de 4 millones de viajes al extranjero en 2022 (DST, 2022), lo que equivale a aproximadamente una cuarta parte de los viajes planificados a través de una agencia de viajes. Se espera que los restantes viajes sean planificados y reservados por los propios turistas.

#### **2.2.4.1. Potencial de los intermediarios**

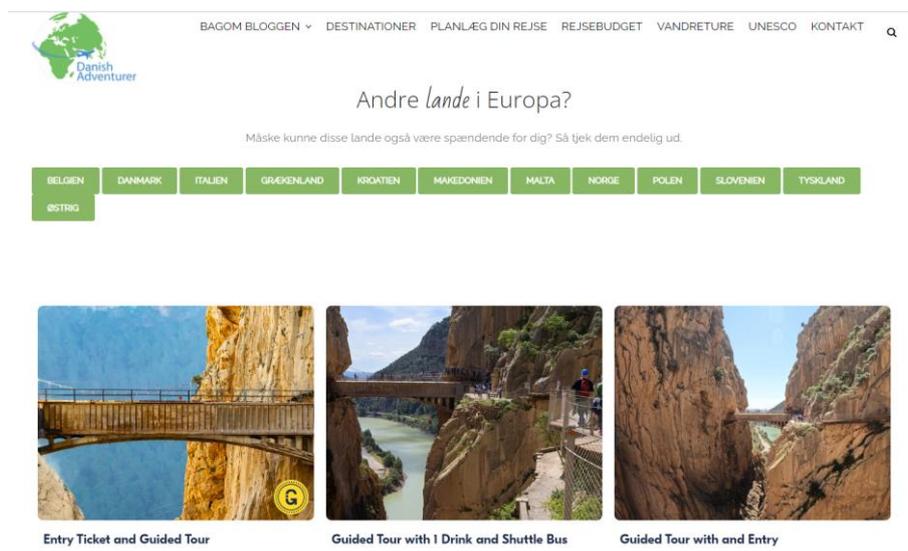
Las grandes agencias de viajes danesas tienen una considerable cuota de mercado y acceso a una gran parte del mercado danés, por lo que tendrán un poder de negociación relativamente alto si PMBE desea establecer un acuerdo de promoción con ellas.

Sin embargo, el segmento de clientes al que tienen acceso las grandes agencias de viajes danesas, debido a los destinos principales que ofrecen, no necesariamente será el mismo que elegiría a PMBE como destino turístico. Como se ve en la tabla anterior, las agencias de viajes principalmente promocionan destinos conocidos dirigidos al segmento de clientes SUNNY antes mencionado, que prefiere actividades en las playas españolas dentro de un área hotelera.

Dado que uno de los valores fundamentales de PMBE es ofrecer destinos auténticos, con un enfoque especial en el turismo sostenible, existe el riesgo de un desajuste de valores entre las grandes agencias de viajes y PMBE, lo que podría reducir el grado de atractivo en una negociación.

En cambio, las agencias de viajes más pequeñas o blogs independientes en forma de sitios web o a través de las redes sociales con los mismos valores que PMBE pueden ser atractivos para establecer un acuerdo, ya que aquí hay un mejor ajuste de valores a través de canales más auténticos con un alcance más específico, que realmente estarán interesados en visitar los pueblos de la asociación.

Un ejemplo de esto es el blog "Danish Adventurer", que está presente tanto en su sitio web como en las redes sociales. Aquí, los usuarios pueden investigar los destinos que desean visitar con la posibilidad de leer recomendaciones personales.



(Danish Adventurer, s.f.)

Sin embargo, al final, es responsabilidad del consumidor planificar su viaje con la información disponible en los blogs, ya que este es un servicio que solo ofrecen las agencias de viajes.

### 2.2.5. Análisis de grupos de interés

Se argumenta que las comunidades locales forman un grupo de interés clave para PMBE y las expectativas de este grupo de interés están relacionadas con las promesas hechas al integrarse en la asociación. Estas promesas incluyen una mayor visibilidad para los turistas nacionales e internacionales interesados en experimentar el patrimonio cultural y las tradiciones de los pueblos.

Al convertirse en parte de PMBE, se exige la preservación de fachadas y áreas verdes, lo que contribuye tanto al mantenimiento de los pueblos como a la atracción de turistas (Sevillano, 2024). Por esta razón, se puede argumentar que las expectativas de este grupo de interés incluyen el crecimiento económico a través del aumento del turismo,

que brinda a los habitantes la oportunidad de administrar negocios o disfrutar de vivir en un pueblo en crecimiento con una infraestructura local mejorada.

Otro grupo de interés central para PMBE son las autoridades locales y regionales. Estas autoridades desempeñan un papel crucial en el desarrollo y la conservación de los pueblos, y cuestiones como la marca y el crecimiento económico continuo de cada pueblo serán centrales para este grupo de interés.<sup>2</sup>

Según Alemán y Escudero, estos dos grupos son cruciales para el PMBE, ya que ambos tienen una importante participación legítima, poder e interés en los resultados de la empresa de la organización (Alemán y Escudero, 2012).

### 2.2.6. Resumen de análisis del microentorno

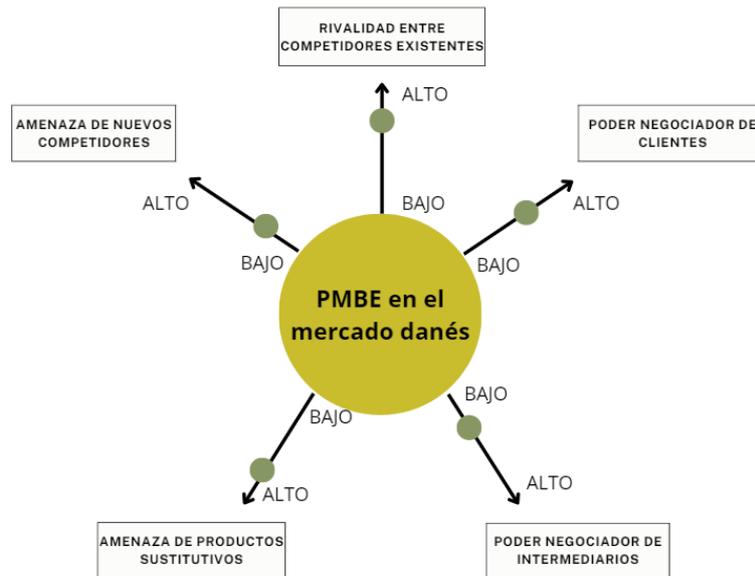
Basándose en el análisis del microentorno, se puede evaluar hasta qué punto los elementos individuales del microentorno suponen una amenaza para la capacidad de PMBE de promocionar sus pueblos en el mercado danés. A continuación, se presenta un esquema de las 5 fuerzas y su grado de amenaza.

FUERZAS	ANÁLISIS	GRADO DE AMENAZA
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	LA ENTRADA EN EL MERCADO DE LA PROMOCIÓN DE PUEBLOS CON PATRIMONIO CULTURAL Y BELLEZA NATURAL ESTÁ RELATIVAMENTE LIMITADA POR LOS COMPETIDORES ESTABLECIDOS, PERO ES POSIBLE DEBIDO A LOS MENORES COSTES.	MEDIO/BAJO
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	EXISTE UNA INTENSA COMPETENCIA ENTRE LOS OPERADORES ESTABLECIDOS, YA QUE TODOS SE DIRIGEN AL MISMO TIPO DE TURISTAS QUE BUSCAN EXPERIENCIAS AUTÉNTICAS.	ALTO
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	LAS GRANDES CIUDADES DENTRO Y FUERA DE ESPAÑA QUE OFRECEN EXPERIENCIAS CULTURALES Y GASTRONÓMICAS SON UNA FUERTE AMENAZA SUSTITUTIVA, ESPECIALMENTE PARA QUIENES PREFIEREN LAS ESCAPADAS URBANAS.	ALTO
PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES	LOS TURISTAS DANESES TIENEN MUCHAS ALTERNATIVAS Y PUEDEN COMPARAR Y ELEGIR DESTINOS FÁCILMENTE. SU PODER DE NEGOCIACIÓN ES, POR TANTO, RELATIVAMENTE ALTO, PERO CON UNA ESPECIAL ATENCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD, PMBE PUEDE OBTENER UNA VENTAJA SOBRE SUS COMPETIDORES.	MEDIO/ALTO
PODER NEGOCIADOR DE INTERMEDIARIOS	LAS GRANDES AGENCIAS DE VIAJES TIENEN UN GRAN PODER DE NEGOCIACIÓN, PERO HAY UN DESAJUSTE EN LOS VALORES ENTRE PMBE Y LAS AGENCIAS. LAS PEQUEÑAS AGENCIAS DE VIAJES Y LOS BLOGS PUEDEN SER UN MEJOR SOCIO, PERO SU PODER DE MERCADO ES MENOR.	MEDIO/BAJO

#### *Resumen de análisis del microentorno – elaboración propia*

A partir de este esquema, se presenta a continuación una adaptación de las cinco fuerzas de Porter definidas por Victoria, que ayuda a aclarar si el mercado danés es atractivo para entrar en él o no.

<sup>2</sup> Ver grupos de interés regionales incorporados en el organigrama de PMBE en el Análisis Interno.



*Adaptación del modelo de Porter – elaboración propia*

Según Victoria, un mercado atractivo es aquel en el que existe un bajo grado de amenaza por parte de productos sustitutivos y nuevos competidores, un bajo grado de rivalidad y en el que el poder de intermediarios y clientes también es bajo (Victoria, 2008, 140). El mercado danés se considera un mercado que puede suponer un reto en cierta medida, pero que al mismo tiempo no presenta barreras insuperables. Se argumenta que el PMBE tendrá que centrarse en una estrategia de diferenciación para distinguirse de sus competidores y destinos sustitutivos, dirigiendo sus valores únicos a un grupo cada vez mayor de turistas daneses que buscan experiencias auténticas y sostenibles, y estableciendo asociaciones sólidas con los intermediarios adecuados.

### 3. Análisis interno

PMBE es una asociación cuyo objetivo es promover zonas rurales y pueblos seleccionados a través de su página web, participación en la prensa y eventos, y mediante acciones de comunicación en medios digitales. El certificado y la marca de la asociación funcionan como un sello de calidad; un referente nacional e internacional de prestigio en turismo rural y conservación del patrimonio cultural.

La asociación no tiene ningún interés político, pero según su página web, desea colaborar con las autoridades responsables para la preservación de los pueblos españoles y la naturaleza circundante (Los Pueblos Más Bonitos de España, s.f.).

Los pueblos obtienen un certificado de la asociación, que puede ser utilizado posteriormente por el pueblo para su promoción, al solicitarlo a través del consejo municipal y cumplir con los siguientes requisitos, que son evaluados por la comisión de calidad de la asociación:

REQUISITOS
EL PUEBLO TIENE MENOS DE 15.000 HABITANTES.
POSEE PATRIMONIO ARQUITECTÓNICO O NATURAL CERTIFICADO.
SE ESFUERZA POR MANTENER LAS FACHADAS.
TIENE CIRCULACIÓN VEHICULAR CONTROLADA.
MANTIENE LAS ÁREAS VERDES Y LA LIMPIEZA DEL PUEBLO.

*Requisitos del PMBE – elaboración propia*

Actualmente, PMBE está presente en su página web, su perfil de Instagram, LinkedIn, YouTube y Facebook. La asociación cuenta con 116 pueblos y tiene su propio mapa Michelin de los pueblos, que también incluye información sobre siete rutas entre los pueblos que permiten hacer descubrimientos temáticos. Según la asociación, esta nueva herramienta de comunicación tiene como objetivo complementar el mundo del papel con el mundo digital (aplicación y web) para ofrecer una visión más completa e internacional (Los Pueblos Más Bonitos de España, Tienda, s.f.).

La misión, visión y valores de la asociación PMBE no están específicamente escritos en su página web, pero a partir de su descripción de la asociación y sus objetivos se argumenta que se pueden inferir la siguiente misión, visión y valores:

MISIÓN	VISIÓN	VALORES
PMBE BUSCA AUMENTAR EL CONOCIMIENTO SOBRE LOS PUEBLOS BONITOS, HISTÓRICOS Y CULTURALES DE ESPAÑA, PROMOVRIENDO SU VALOR A TRAVÉS DE SU WEB, REDES SOCIALES Y UNA APP.	PMBE ASPIRA A QUE SUS PUEBLOS SEAN RECONOCIDOS COMO LOS MÁS BONITOS DE ESPAÑA, FORTALECIENDO LA CONEXIÓN ENTRE ELLOS Y LOS VISITANTES, PROMOVRIENDO LA CULTURA, HISTORIA Y UN DESARROLLO SOSTENIBLE QUE PRESERVE EL PATRIMONIO Y EL MEDIO AMBIENTE.	LA ASOCIACIÓN SE GUÍA POR LA PRESERVACIÓN CULTURAL, EL RESPETO AL PATRIMONIO HISTÓRICO, LA CALIDAD DE LOS PUEBLOS, Y LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LA COMUNIDAD.

*Misión, visión y los valores de PMBE – elaboración propia*

### 3.1. Recursos y Capacidades

El patrimonio cultural y las áreas naturales protegidas son parte de las características de los pueblos que han obtenido la certificación. Por esta razón, hay una serie de factores comunes entre los pueblos miembros en cuanto a recursos culturales y naturales.



(Los Pueblos Más Bonitos, s.f.)

En el mapa se distinguen cuatro áreas principales de PMBE: Norte/Noroeste de España (Azul), Noreste de España (Rojo), España Central (Verde), Sur de España (Amarillo).

Para cada una de estas áreas, se argumenta que se encuentran los siguientes recursos, incluyendo patrimonio cultural (material e inmaterial), atractivos naturales y gastronomía.

RECURSOS	NORTE DE ESPAÑA	CENTRO DE ESPAÑA	ESTE DE ESPAÑA	SUR DE ESPAÑA
PATRIMONIO CULTURAL (MATERIAL)	CAMINO DE SANTIAGO	ARQUITECTURA ROMANA	ARQUITECTURA ROMANA Y GOTICA	ARQUITECTURA MUSULMANA
PATRIMONIO CULTURAL (INMATERIAL)	PELOTA VASCA	JOTA	MUIXERANGA	FLAMENCO
FIESTAS LOCALES (PATRIMONIO INMATERIAL)	SAN FERMIN (PAMPLONA)	SAN ISIDRIO (MADRID), SAN MATEO (LOGROÑO)	LAS FALLAS (VALENCIA), MISTERI D'ELX (ELCHE)	FERIA DE ABRIL (SEVILLA), SEMANA SANTA (SEVILLA Y MALAGA)
NATURALEZA	MONTAÑAS, COSTA ATLANTICO	LA MESETA, RÍOS	MONTAÑAS, COSTA MEDITARENEA	COSTA MEDITARENEA
GASTRONOMÍA	QUESO, PINTXOS, SARDINAS, CIDRA	VINO, JAMÓN IBERICO	PAELLA	TAPAS

Recursos para las áreas principales en PMBE – elaboración propia

### 3.2. Recursos

En las siguientes secciones se analizará cuáles son los recursos de la asociación y como se los utiliza para obtener una comprensión de la marca del destino y su posicionamiento en relación con sus competidores.

#### 3.2.1. Marca del Destino

En el análisis de la marca de la asociación, su notoriedad y posicionamiento, se han elaborado y analizado las siguientes métricas para comprender cómo PMBE se posiciona en relación con sus competidores internacionales a la hora que los turistas daneses se tienen que elegir el destino final.

Plan de promo-comercialización de Los Pueblos Más Bonitos de España en el mercado danés

El análisis se basa en métricas que tienen como objetivo evaluar el valor del tamaño de cada asociación y su grado de visibilidad mediante sus recursos complementarios individuales, disponibles a través de su sitio web y redes sociales. El valor de estas métricas está distribuido en una escala de 0 a 1 según su importancia a la hora de elegir una asociación, donde 0 es el valor más bajo y 1 es el valor más alto.

El tamaño de la asociación se refiere a cuántos pueblos y regiones pueden visitar los turistas daneses. En este análisis se valorarán altamente las asociaciones que tienen muchos pueblos y que cubren la mayoría de las regiones del país. La argumentación es que, cuantos más pueblos y regiones cubra la asociación, más opciones tendrán los turistas daneses para seleccionar su destino final en función de sus intereses y necesidades.

				
TAMAÑO	LOS PUEBLOS MÁS BONITOS DE ESPAÑA	LES PLUS BEAUX VILLAGES DE FRANCE	I BORGHI PIÙ BELLI D'ITALIA	PUEBLOS MÁGICOS DE MEXICO
NUMERO DE PUEBLOS 0-100 (0,2) 101-200 (0,5) 201-300 (0,7) 300+ (1)	116 (0,5)	176 (0,5)	335 (1)	177 (0,5)
PRESENCIA EN REGIONES/ESTADOS (1)	16/17 (0,9)	14/18 (0,78)	20/20 (1)	31/32 (0,9)
RESULTADO	1,4	1,28	2	1,4

*Tamaño de la asociación – elaboración propia*

La visibilidad de la asociación en este análisis se expresa en la cantidad y el valor de los recursos complementarios que la asociación ofrece a los turistas daneses durante la fase de investigación para la elección de su destino final.

La relevancia de estos recursos se puede argumentar en el sentido de que los turistas daneses están en su fase de investigación cuando visitan los sitios web. La relevancia reflejará la calidad de la información gratuita y los recursos complementarios que guían al turista en la elección del país como destino turístico final. A continuación, se detallará el valor de cada uno de los recursos que contribuyen a la visibilidad.

- Recursos con alto valor: En este análisis se valora mucho que el perfil de Instagram de la asociación tenga muchos seguidores que contribuyen con imágenes y videos auténticos de los pueblos de manera regular. Dado que las redes sociales juegan un papel importante en la investigación de los turistas daneses, las publicaciones regulares de los seguidores de estos perfiles ayudarán a los turistas a decidir qué pueblos y regiones desean visitar en su viaje. Además, se considera de alto valor que la información disponible en el sitio web de la asociación esté escrita en inglés, de modo que los turistas daneses puedan acceder a información sobre los pueblos. Además, es valioso para los turistas daneses que exista una división temática basada en los pueblos, información gratuita sobre eventos locales, restaurantes y alojamientos que esté disponible a través del sitio web o de una aplicación complementaria para que puedan adquirir un conocimiento previo de los pueblos. Esto ayudará a que el producto

intangible que pueden ofrecer las asociaciones sea más tangible para los turistas daneses, lo que contribuirá a aumentar la credibilidad de la calidad del producto (Kotler et al., 2005, 29).

- Recursos relevantes: Los recursos relevantes son aquellos que tienen un valor medio-alto para los turistas daneses, que pueden ayudar a proporcionar una visión general de lo que la asociación puede ofrecer, pero que por sí solos no pueden determinar la elección final del destino de vacaciones. Aquí se trata de la oferta de una guía física que se puede pedir en línea, una audioguía, así como un mapa oficial Michelin del país y sus pueblos miembros.

- Recursos menos relevantes: Los recursos menos relevantes incluyen la oferta de una revista mensual con información sobre los pueblos. Esta revista no será relevante en la fase de investigación para los turistas daneses, ya que se trata de un recurso complementario que es valioso si ya se han visitado los pueblos y se desea obtener más información sobre ellos posteriormente.

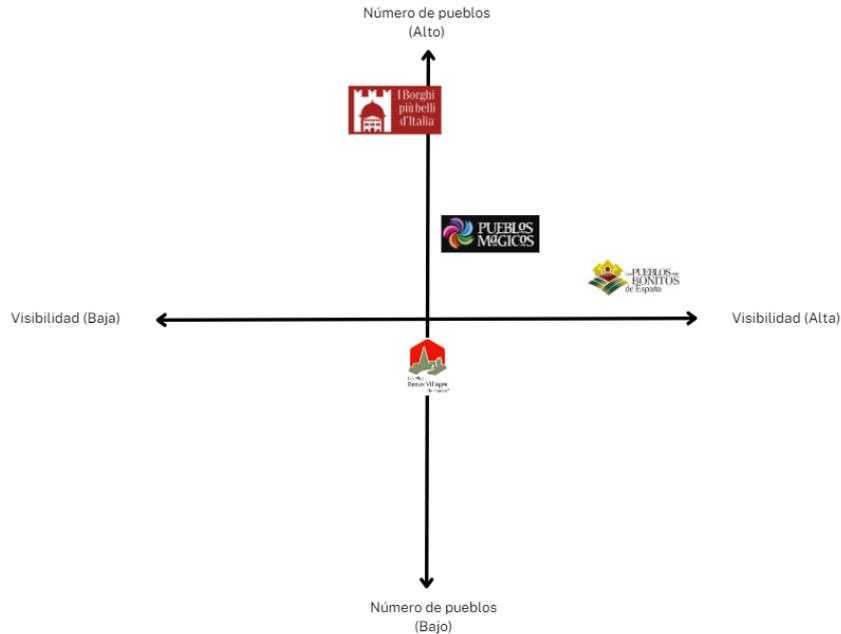
				
RECURSOS COMPLEMENTARIOS	LOS PUEBLOS MÁS BONITOS DE ESPAÑA	LES PLUS BEAUX VILLAGES DE FRANCE	I BORGHI PIÙ BELLI D'ITALIA	PUEBLOS MÁGICOS DE MEXICO
SEGUIDORES EN INSTAGRAM 0-100 K (0,2) 101 K-300 K (0,5) 300 K - 500K (0,7) 500 K+ (1)	182 K (0,5)	87,5 K (0,2)	1 M (1)	322 K (0,7)
PAGINA WEB EN INGLÉS (1)	1	0	1	1
AUDIO GUÍA EN INGLÉS (0,5)	0,5	0	0	0
CALENDARIO DE EVENTOS LOCALES (GRATUITO) (1)	1	1	0	1
GUÍA (PAPEL) (0,7)	0,7	0,7	0,7	0
APLICACION COMPLEMENTARIA (1)	1	0	1	0
MAPA DE MICHELIN (0,5)	0,5	0,5	0	0
ORGANIZACIÓN TEMÁTICA DE PUEBLOS EN PAGINA WEB (1)	0,2	1	0	1
REVISTA TURÍSTICA (0,1)	0	0	0,1	0
GUÍA DE RESTAURANTES Y ALOJAMIENTO (GRATUITA) (1)	0	1	0	1
RESULTADO	5,4	4,4	3,8	4,7

*Recursos complementarios que contribuyen a mayor visibilidad – elaboración propia*

Usando estas métricas y sus valores correspondientes, se ha elaborado el siguiente mapa de posicionamiento que muestra que la asociación italiana I Borghi più belli d'Italia tiene más pueblos y está presente en todas las regiones del país. Sin embargo, el grado de visibilidad no es alto, ya que, como se mencionó anteriormente, esta asociación tiene un cierto grado de exclusividad que impide que un turista danés acceda gratuitamente a la información relevante sobre los pueblos sin comprar primero la guía de la asociación.

## Plan de promo-comercialización de Los Pueblos Más Bonitos de España en el mercado danés

La asociación francesa Les Plus Beaux Villages de France ofrece recursos complementarios valiosos que contribuyen a la visibilidad, pero debido a que el sitio web de la asociación no está disponible en inglés, es difícil para los turistas daneses acceder a estos recursos complementarios. La asociación mexicana Pueblos Mágicos tiene un menor grado de recursos complementarios accesibles a través de su sitio web, y finalmente, PMBE ofrece el mayor grado de visibilidad con recursos complementarios accesibles gratuitamente para los turistas daneses.



*Mapa de posicionamiento – elaboración propia*

Se trata de una ventaja competitiva en el posicionamiento del PMBE entre sus competidores internacionales en términos de visibilidad, y se argumenta que esta ventaja debería dar lugar a un mayor desarrollo de la visibilidad del PMBE. Sin embargo, se argumenta que entre estas asociaciones que ofrecen el mismo producto, habrá una ventaja competitiva para el PMBE que podrá ser fácilmente copiada por las demás asociaciones. Por eso será, según Kotler et al., esencial seguir desarrollando esta ventaja competitiva, para construir con el tiempo un cierto grado de notoriedad para la PMBE en el mercado danés (Kotler et al., 2005, 182). En cuanto a las rutas temáticas, será necesario desarrollarlas, ya que actualmente no tienen un alto grado de visibilidad en la página web de la asociación y en cuanto al número de pueblos que forman parte de la asociación, el presidente de PMBE Francisco Mestre declara que la asociación quiere incorporar entre 150 y 160 pueblos en total. Esto le da a la asociación alrededor de ocho años para crecer, ya que la asociación en promedio incorpora alrededor de 11 pueblos por año (Sevillano, 2024).

### 3.2.2. Página Web y Aplicación Móvil

Como se desprende del análisis de la marca del destino, el sitio web y la aplicación funcionan como recursos complementarios. La página web ofrece un resumen de noticias de los pueblos, así como un calendario de eventos dividido por comunidad

autónoma. También hay un blog con contenido relacionado con rutas específicas en las regiones, noticias sobre la asociación, así como ferias y eventos especiales en los pueblos.

Actualmente, los turistas pueden usar la aplicación móvil de forma gratuita, teniendo acceso a un mapa que muestra todos los pueblos. A través de la aplicación, se puede seleccionar la región que se desea visitar. Para cada pueblo, el usuario encuentra información práctica como enlaces a la información turística, información de contacto, audioguías, descripción de puntos de interés, y la opción de agregar los pueblos directamente a su aplicación de mapas preferida en su móvil. La aplicación proporciona toda la información más necesaria de forma gratuita y también se puede configurar el idioma en inglés y francés (Los Pueblos Más Bonitos de España, s.f.).



(Los Pueblos Más Bonitos De España, s.f.)

### 3.2.3. Infraestructuras

Al optar por la inclusión en la asociación PMBE, se imponen altos requisitos en la planificación urbana. Se requieren indicaciones claras de puntos de interés y enfoques culturales en los pueblos y, para preservar la libre circulación de peatones, se exige para muchas de ellas una circulación vehicular ajustada a ciertos horarios. Además, la asociación está trabajando en colaboración con el Ministerio de Turismo en la implementación de un semáforo digital en su sitio web y aplicación, que indique en tiempo real el nivel de visitantes en el pueblo que se desea visitar (Sevillano, 2024).

Muchos de los pueblos pueden ser visitadas a través de rutas de autobús regionales y nacionales (ALSA, s.f.). Esto proporciona un valor atractivo para los turistas daneses que buscan una forma de viajar más sostenible, como en autobús o tren (Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible, s.f.). Además, todos los pueblos son accesibles en transporte privado con estacionamientos. Además, debido al creciente número de turistas que visitan los pueblos, en ellos hay hoteles, restaurantes y comercios minoristas (Sevillano, 2024).

### **3.2.4. Hospitalidad de los residentes**

Según un artículo de El País, varios pueblos han experimentado beneficios tras unirse a la asociación. En Anento, cerca de Zaragoza, el turismo aumentó de 4,000 a 40,000 visitantes anuales (Sevillano, 2024). En Valderrobres, el alcalde Carlos Luis Boné menciona que la inversión en el patrimonio cultural ha aumentado el aprecio de los residentes por su pueblo (Sevillano, 2024). Así, se puede argumentar que PMBE es clave para restaurar recursos culturales y naturales, manteniendo la población y mejorando la economía local gracias al turismo, lo que a su vez proporciona un cierto nivel de hospitalidad de los residentes.

### **3.2.5. Membresías**

A continuación, se argumentará cómo las membresías de PMBE constituyen un recurso para el trabajo de redes internacionales de la asociación.

#### ***Miembro de Los Pueblos Más Bonitos del Mundo***

La Federación de Los Pueblos Más Bonitos del Mundo (La Fédération des Plus Beaux Villages de la Terre) es una organización internacional fue fundada en 1982 por Charles Ceyrac en Francia con el propósito de apoyar a los pueblos con un encanto especial y una importancia histórica al destacar sus valores culturales, históricos y naturales (Les Plus Beaux Villages de la Terre, s.f.). La organización ayuda a comercializar y promover los pueblos seleccionados como destinos turísticos a nivel internacional. Esto aumenta la visibilidad y atrae a una gama más amplia de visitantes de diferentes países y culturas.

#### ***Miembro de la ONU Turismo***

La Organización Mundial del Turismo (OMT), también conocida como ONU Turismo, es una agencia especializada de las Naciones Unidas que se enfoca en la promoción del turismo sostenible y responsable a nivel global. La organización trabaja con gobiernos, la industria turística y ONG's para promover un desarrollo turístico más sostenible e inclusivo en todo el mundo (ONU Turismo, s.f.). A pesar de que la asociación PMBE forma parte de esta iniciativa, no se observan signos claros de la incorporación de los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, ni en su sitio web ni a través de sus redes sociales.

Estas membresías actúan como un apoyo a la marca de PMBE y también ayudan a garantizar su notoriedad como un destino que valora el desarrollo de sus recursos y posiciona la marca como innovadora en términos de sostenibilidad y patrimonio cultural.

### **3.3. Capacidades**

A continuación, se argumentará que la asociación PMBE posee capacidades que refuerzan su posición como destino turístico sostenible. Esto garantiza la relevancia de la asociación tanto para el Ministerio de Turismo español como para el objetivo de TurEspaña de desarrollar iniciativas que contribuyan al turismo sostenible.

### **3.3.1. Turismo sostenible**

PMBE participa activamente en la promoción de España como un destino turístico que ofrece cultura auténtica y naturaleza pintoresca, alineándose con los objetivos del gobierno para fomentar la sostenibilidad social y económica. En 2020, la Secretaría de Estado de Turismo firmó un acuerdo con la asociación para impulsar la protección del patrimonio, el desarrollo económico y el turismo no estacional y sostenible en España (Ministerio de Industria y Turismo, 2019).

Además, PMBE apoya el plan estratégico de TurEspaña 2021-2024, que busca incrementar la visibilidad de destinos menos conocidos y promover un turismo sostenible, destacando la naturaleza, el turismo activo y la enogastronomía (TurEspaña, 2022). La asociación comparte estos objetivos, enfocándose en la comercialización de pueblos desconocidos, el patrimonio cultural y la economía sostenible (Expansión, 2023).

### **3.3.2. Comercialización**

La asociación utiliza una variedad de canales de comunicación, tanto offline como online, para promover sus pueblos. Entre los canales offline se encuentran la guía anual, señales en carreteras y su presencia en ferias como Fitur, mientras que los canales online incluyen su sitio web, aplicación y redes sociales. Esta comercialización ha generado oportunidades comerciales, como en 2016, cuando un productor de vino de Vilafamés atrajo la atención de un distribuidor internacional de Londres, resultando en un acuerdo de exportación a Asia (SoyRural, 2016). Varios pueblos han señalado que el aumento de turistas y la visibilidad en el mapa han revitalizado la economía local, contribuyendo al mantenimiento de los pueblos (SoyRural, 2016).

### **3.3.3. Modelo de Gestión Destino Turístico Inteligente**

En el sitio web de PMBE, se indica que forman parte de la iniciativa Destino Turístico Inteligente. DTI es un enfoque estratégico para el desarrollo del turismo que se centra en integrar la tecnología de la información, la digitalización y la sostenibilidad para mejorar la experiencia turística y la competitividad del destino (Ávila et al., 2015).

La idea detrás de DTI es crear un destino turístico inteligente mediante el uso de tecnologías avanzadas y análisis de datos para optimizar la gestión de recursos, mejorar las experiencias de los visitantes y apoyar el desarrollo sostenible del destino (Ávila et al., 2015). Para PMBE, esto significa la oportunidad de aprovechar la ayuda que ofrece DTI para optimizar la gestión de recursos mediante la recopilación y el análisis de datos sobre flujos turísticos y necesidades de infraestructura. Como se mencionó anteriormente, la nueva implementación de un semáforo digital que indica en tiempo real el grado de visitantes en una ciudad es parte de esta gestión de recursos que DTI puede ofrecer y que, según Kotler et al., es esencial para que los destinos turísticos eviten las consecuencias negativas que puede tener el carácter perecedero de la asociación (Kotler et al, 2005, 34).

### **3.4. Organización Empresarial**

La estructura organizacional de la asociación se puede ver en el siguiente esquema. Los responsables de las asociaciones están compuestos por el presidente, un coordinador general y un responsable de relaciones institucionales.

El equipo regional está compuesto por seis alcaldes diferentes que representan cada una de sus áreas en España.

Finalmente, la comisión de calidad está formada por cuatro alcaldes y dos técnicos de calidad que aseguran que todos los pueblos incorporados cumplan con los requisitos para ser parte de la asociación. Una vez que los pueblos forman parte de la asociación, se realizarán controles de calidad cada cuatro o cinco años (Sevillano, 2024).



Organización empresarial de PMBE – elaboración propia

## 4. DAFO

Basándose en el análisis externo y el análisis interno, se ha elaborado la siguiente matriz DAFO para PMBE, que presenta las debilidades y fortalezas (ámbito externo) y las amenazas y oportunidades (ámbito interno).



*Análisis DAFO – elaboración propia*

### 4.1. Debilidades

Entre las debilidades, se argumenta que los daneses no conocen aún el PMBE ni su producto, y que las rutas temáticas no son visibles en su web. También se señala que la aplicación móvil no permite planificar rutas directamente, lo que obliga a usar otra aplicación de mapas. Además, aunque PMBE promociona el turismo sostenible y es parte de la OMT, no incorpora claramente los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, lo que podría cuestionar su compromiso real con la sostenibilidad.

### 4.2. Amenazas

Se argumenta que los recursos complementarios de los competidores, como estancias temáticas y opciones de restaurantes y hoteles, son amenazas, ya que aportan información valiosa a los turistas y pueden influir en la elección de destino. Otra amenaza es el turismo excesivo, que puede dañar la cultura local, el medio ambiente y la calidad de vida, haciéndolo menos atractivo para futuros turistas. Además, el creciente interés en el turismo urbano, tanto dentro como fuera de España, es una amenaza para PMBE, que promueve una forma de turismo más auténtica y natural.

### **4.3. Fortalezas**

Entre las fortalezas de la asociación, destaca su enfoque en sostenibilidad y responsabilidad ambiental, atrayendo a un segmento específico de turistas conscientes de Dinamarca. Iniciativas como la libre circulación de peatones y un semáforo digital para gestionar el flujo turístico mejoran la experiencia. Su sitio web y aplicación en inglés con audioguías gratuitas facilitan la planificación y aumentan la visibilidad. Con destinos en 16 de las 17 regiones españolas, accesibles por transporte público y privado, la asociación se posiciona ventajosamente. La participación en FITUR, la membresía en la OMT y en "Los Pueblos Más Bonitos del Mundo" incrementan la visibilidad, mientras que la restauración de recursos culturales y naturales fomenta una experiencia auténtica y positiva para los turistas.

### **4.4. Oportunidades**

Entre las oportunidades para el PMBE, se argumenta la posibilidad de ampliar la promoción a Dinamarca, ya que existen segmentos interesados en visitar destinos nuevos y auténticos en España, país que ya cuenta con un alto grado de autoridad en el mercado danés. Los turistas daneses, interesados en un turismo más sostenible, podrían aprovechar sus vacaciones para visitar en temporada baja, reduciendo la estacionalidad y contribuyendo a la economía local de forma sostenible. Además, existe la oportunidad de utilizar blogs o 'influencers' pequeños para la promoción, ya que las grandes agencias de viajes en Dinamarca no comparten necesariamente los valores de la asociación.

## **5. Definición de estrategias y programas de marketing**

### **5.1. Objetivos Estratégicos**

Basado en los resultados del análisis externo y del análisis interno, a continuación, se presentarán los objetivos estratégicos para PMBE.

Para establecer los objetivos, se ha utilizado como punto de partida la definición de objetivos de marketing de Lambin. Estos objetivos deben ser, en primer lugar, claros, concisos y medibles, coherentes con los objetivos de la empresa y, por último, realizables (Lambin, 2003, 503). Al establecer objetivos para una empresa mediante esta definición, se logran, en otras palabras, objetivos específicos que se pueden medir y que son realistas y alcanzables de acuerdo con la misión y los valores de la empresa.

Basado en la misión, visión y valores anteriores de la asociación, a continuación, se elaboran los objetivos a largo plazo (generales) así como los objetivos a corto plazo (específicos) de PMBE.

Dado que la promoción de PMBE estará en gran medida online, se argumenta que se debería llegar a los segmentos daneses a través de las redes sociales y del newsletter del PMBE para aumentar el reconocimiento de la marca. Se argumenta además que, basándose en su ventaja competitiva de ofrecer un destino sostenible, que la integración de objetivos relevantes de desarrollo sostenible de la ONU y la promoción de estos entre los blogs de viajes daneses debería ser un objetivo para los próximos 5 años para la asociación. Con estos objetivos, se sostiene que se puede alcanzar la meta de aumentar

Plan de promo-comercialización de Los Pueblos Más Bonitos de España en el mercado danés

el número de turistas daneses visitantes entre los destinos del PMBE. Sobre la base de estos objetivos específicos, se argumenta que existirá la oportunidad de posicionar el PMBE entre los destinos preferidos de los turistas daneses que buscan una experiencia nueva y auténtica fuera de los destinos tradicionales. También será objetivo del PMBE crear relaciones a largo plazo con los turistas daneses para crear las condiciones de clientes satisfechos, lo que puede generar un boca a boca positivo, que según Kotler et al. dará lugar a más visitantes (Kotler et al., 2005, 239).

OBJETIVOS GENERALES (10 AÑOS)	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (5 AÑOS)
POSICIONAR PMBE COMO UN DESTINO PREFERIDO PARA LOS TURISTAS DANESES QUE BUSCAN EXPERIENCIAS CULTURALES E HISTÓRICAS FUERA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS TRADICIONALES.	AUMENTAR EL RECONOCIMIENTO DE LA MARCA EN EL MERCADO DANÉS PARA ALCANZAR 10.000 SEGUIDORES DANESES EN INSTAGRAM Y ASÍ LOGRAR UN AUMENTO DEL NÚMERO ACTUAL DE SEGUIDORES EN APROXIMADAMENTE UN 5%.
SER EL EJEMPLO LÍDER DE TURISMO SOSTENIBLE PARA LOS TURISTAS DANESES EN ESPAÑA.	INTEGRAR LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA ONU PARA OBTENER EL RECONOCIMIENTO DEL 70% DE LOS BLOGGERS/INFLUENCERS DANESES CON QUIEN SE HAYA HECHO UN TRATO DE COOPERACIÓN.
OFRECER LAS MEJORES Y MÁS AUTÉNTICAS EXPERIENCIAS EN ESPAÑA A LOS TURISTAS DANESES.	AUMENTAR UN 10% LA TASA DE CONVERSIÓN DEL NEWSLETTER.
CREAR Y MANTENER RELACIONES CON LOS TURISTAS DANESES A LARGO PLAZO QUE DEN LUGAR A MÁS VISITAS Y UN BOCA A BOCA POSITIVO.	ATRAER AL 2,5% DE LOS TURISTAS DANESES QUE ESTADÍSTICAMENTE VIAJAN A DESTINOS EN ESPAÑA (19% DE LOS DESTINOS DE VIAJE DE LOS TURISTAS DANESES EN 2022 (DST, FERIE- OG FORRETNINGSREJSE, 2022))

*Objetivos de PMBE – elaboración propia*

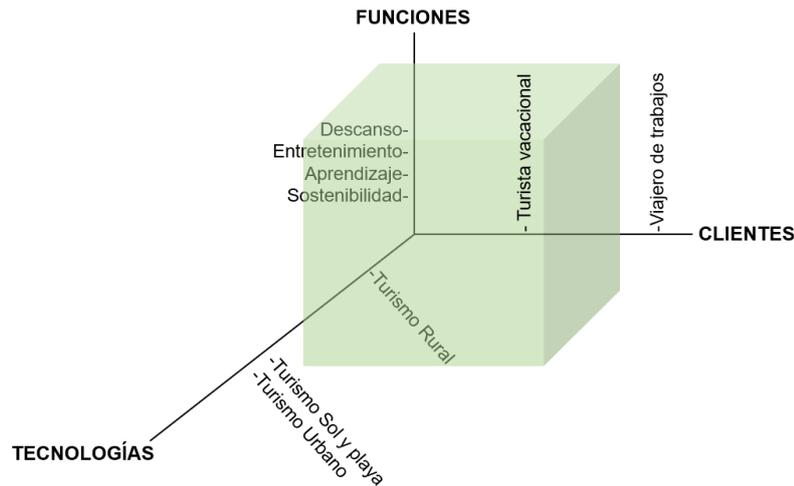
**5.2. Definición de Estrategias de Marketing**

Para poder definir las estrategias de marketing para la asociación PMBE, es necesario comprender el modelo de negocio y las actividades de la asociación; en otras palabras, cómo opera la asociación en su mercado actual y su potencial en el mercado danés. Comprender a los clientes, los problemas que la asociación resuelve y cómo los resuelve, es esencial para mapear cuáles necesidades del cliente se están satisfaciendo y cuáles no (Blanco, 2017).

Para realizar dicho análisis se utiliza la Matriz de Abell (1980), que consta de tres dimensiones: Clientes, Funciones y Tecnología.

**Clientes** se refiere a los grupos de clientes a los que se dirige la asociación con características generales, mientras que **funciones** se refiere a las necesidades que los clientes pueden tener, que PMBE debe satisfacer. Finalmente, **tecnología** se refiere a los métodos mediante los cuales la asociación satisface las necesidades mencionadas (Lambin, 2003, 274).

La matriz que figura a continuación define cada uno de estos elementos:



*Matriz de Abell de PMBE – elaboración propia*

**Funciones:** En la matriz se observa que PMBE cubre la necesidad principal de un viaje: el descanso. En una encuesta de VisitDenmark, el 48% respondió que el descanso es el motivo principal de viaje para los turistas daneses cuando viajan al extranjero (VisitDenmark, 2023, 13). Además, se argumenta que funciones como entretenimiento, aprendizaje y sostenibilidad también se encuentran entre las funciones más importantes que diferencian a los pueblos de PMBE de otros destinos turísticos. En los pueblos de PMBE, existe la posibilidad de participar en eventos locales, adquirir conocimientos sobre la cultura española, así como participar en una forma de turismo sostenible.

**Clientes:** En este contexto, los clientes son turistas vacacionales, ya que es a este segmento al que PMBE promueve sus pueblos.

**Tecnologías:** Las tecnologías se definen como diferentes formas de turismo, mientras que para PMBE se trata de turismo rural.

Con el conocimiento del campo de actividad de PMBE, es relevante considerar qué estrategia general podría incorporar PMBE en el mercado danés para lograr una ventaja competitiva. Aquí se toma como referencia las tres estrategias genéricas de Michael Porter (Porter, 1980).

Como se muestra en la tabla a continuación, las estrategias genéricas son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque en nichos. El enfoque en nichos puede combinarse con las estrategias anteriores y hacer que el objetivo competitivo sea más estrecho (Vinderstrategi, 2017).



*Estrategias genéricas de Porter – elaboración propia*

Se argumenta en este contexto que para PMBE la estrategia más ventajosa sería la diferenciación con la incorporación de la estrategia de nicho, ya que se trata de una asociación que se distingue de sus competidores al ofrecer recursos complementarios de alta calidad, como su sitio web informativo, aplicación móvil, audioguía, etc., y que tiene un enfoque distintivo en la sostenibilidad, algo que los competidores mencionados anteriormente no tienen.

Según Porter, las cualidades de nicho a menudo son algo por lo que los clientes están dispuestos a pagar más, y como se mencionó anteriormente, esto es precisamente lo que los turistas daneses desean hacer para las iniciativas sostenibles. Según Porter, esta combinación de estrategias requiere una comprensión profunda de las necesidades individuales de los clientes y de los beneficios que buscan en un producto (Vinderstrategi, 2017).

Dado que se trata de un plan de promo-comercialización de PMBE hacia el mercado danés, es necesario analizar qué estrategias de crecimiento serán las más ventajosas para la asociación. La matriz de crecimiento de Ansoff se emplea en este contexto para obtener una visión general de las posibilidades para PMBE para crecer y fortalecer su posición en el mercado. La matriz de crecimiento se divide en cuatro áreas con dos enfoques principales: uno en el producto y el otro en el mercado. Los cuatro enfoques principales son penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de productos y diversificación (Ansoff, 114, 1957).



*Estrategias de crecimiento de Ansoff – Elaboración propia*

Se argumenta que la estrategia de **desarrollo de mercado** es la más relevante para PMBE. Esta estrategia implica que la asociación expanda su producto actual a un nuevo mercado con nuevos segmentos, en este caso el mercado danés. El objetivo es crecer mediante la obtención de una nueva base de clientes (Santos, 2024), y a continuación se explicará qué segmentos serán relevantes para PMBE en el mercado danés.

### **5.3. Segmentación y posicionamiento**

En la siguiente sección se elabora las estrategias de segmentación y posicionamiento para PMBE en el mercado danés, basadas en el análisis anterior y la definición de estrategias de marketing.

#### **5.3.1. Macro segmentación**

En este trabajo se ha dejado claro que Dinamarca funcionará como el mercado en el que PMBE debería entrar con especial atención a los turistas vacacionales. Se tratará de la entrada en un solo mercado con la posibilidad de utilizar muchos recursos precisamente aquí. En otras palabras, será una segmentación concentrada. Al mismo tiempo, habrá una expansión lenta y gradual que ayudará a perfeccionar las estrategias mencionadas anteriormente y proporcionará un mayor conocimiento del mercado danés. Al mismo tiempo, esta segmentación estratégica significa un crecimiento más lento y una concentración del riesgo que se asume al expandirse (Hollensen, 2020).

#### **5.3.2. Segmentación de clientes**

Según Lambin, el objetivo del análisis de microsegmentación es identificar grupos de clientes que buscan los mismos beneficios del producto (Lambin 2003, 282). Basándose en la clasificación de turistas de Kotler et al., el mercado danés se caracteriza además por los llamados “exploradores”. Se trata de un turista que, según Kotler et al., es independiente de los viajes en grupo y de las empresas de viajes, y que planifica sus itinerarios solos y reserva su propio alojamiento (Kotler et al., 2005, 476).

La micro-segmentación de clientes para la asociación PMBE se basará en cuatro buyer personas danesas, en donde se ha tomado como referencia datos sobre el mercado danés del análisis externo, así como datos de segmentación de TurEspaña del análisis interno. A continuación, se presentan estos cuatro buyer personas que se segmenta mediante una segmentación sociodemográfica complementada con una segmentación psicográfica, lo que, según Lambin, puede ayudar a comprender mejor las necesidades de los clientes y su comportamiento de compra (Lambin 2003, 296).

Plan de promo-comercialización de Los Pueblos Más Bonitos de España en el mercado danés

CARACTERÍSTICAS	PAREJA 30 AÑOS	PAREJA 50 AÑOS	PAREJA 65 AÑOS	FAMILIA (PAREJA 40 AÑOS, HIJOS 10-12 AÑOS)
<b>DIMENSIONES SOCIODEMOGRÁFICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PAREJA SIN HIJOS</li> <li>DISEÑADORA GRÁFICA Y INGENIERO</li> <li>INGRESOS MENSUALES: 63.000 KR. (8.445 EUROS)</li> <li>CLASE MEDIA</li> <li>COPENHAGUE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CASADOS CON HIJOS MAYORES DE 18 AÑOS.</li> <li>CONSULTORA INFORMÁTICO Y PROFESOR UNIVERSITARIO</li> <li>INGRESOS MENSUALES: 78.000 KR. (10.450 EUROS)</li> <li>CLASE MEDIA ALTA</li> <li>AARHUS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CASADOS CON HIJOS MAYORES DE 18 AÑOS.</li> <li>JUBILADOS</li> <li>INGRESOS MENSUALES: 32.000 KR. (4.290 EUROS)</li> <li>CLASE MEDIA</li> <li>AALBORG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CASADOS CON HIJOS MENORES DE 18 AÑOS.</li> <li>CONSULTORA DE MARKETING DIGITAL Y PROFESOR DE SECUNDARIA</li> <li>INGRESOS MENSUALES: 65.000 KR. (8.710 EUROS)</li> <li>CLASE MEDIA</li> <li>ODENSE</li> </ul>
<b>DIMENSIONES PSICOGRÁFICAS</b>	<p><b>ACTIVIDADES:</b> VIAJES SOSTENIBLES, EXPERIENCIAS CULTURALES Y GASTRONOMÍA.</p> <p><b>INTERESES:</b> SOSTENIBILIDAD Y EXPERIENCIAS EN LA NATURALEZA.</p> <p><b>OPINIONES:</b> LA SOSTENIBILIDAD ES ESENCIAL PARA EL FUTURO</p>	<p><b>ACTIVIDADES:</b> VIAJES CULTURALES E HISTÓRICOS, GASTRONOMÍA.</p> <p><b>INTERESES:</b> EXPERIENCIAS CULTURALES CON POTENCIAL DE APRENDIZAJE.</p> <p><b>OPINIONES:</b> LOS VIAJES AUTÉNTICOS PUEDEN CONTRIBUIR AL CRECIMIENTO PERSONAL.</p>	<p><b>ACTIVIDADES:</b> "SLOW TRAVEL" Y AFICIONES SOCIALES EN LA COMUNIDAD LOCAL.</p> <p><b>INTERESES:</b> ACTIVIDADES CULTURALES Y ARTE.</p> <p><b>OPINIONES:</b> LA COMUNIDAD LOCAL ES LA MEJOR FORMA DE CONOCER UN DESTINO.</p>	<p><b>ACTIVIDADES:</b> EXPERIENCIAS FAMILIARES ACTIVAS EN LA NATURALEZA.</p> <p><b>INTERESES:</b> VIDA FAMILIAR, EXPERIENCIAS EN LA NATURALEZA, SOSTENIBILIDAD.</p> <p><b>OPINIONES:</b> UNAS VACACIONES ACTIVAS EN FAMILIA SON LA MEJOR MANERA DE FORTALECER LAS RELACIONES FAMILIARES.</p>

*Buyer personas en el mercado danés<sup>3</sup> – elaboración propia.*

Los buyer personas representan datos procedentes del análisis externo y demuestran que el grupo objetivo reside en las ciudades más grandes de Dinamarca, ya que existe una mayoría de daneses partidarios de los viajes sostenibles (Lystbæk y Pedersen, 2023). Todos ellos pertenecen a la clase media, aportan un poder adquisitivo que les permite viajar al extranjero<sup>4</sup> y todos tienen interés por la sostenibilidad, la naturaleza, la cultura y la gastronomía en mayor o menor medida.

En cuanto a los beneficios que busca cada buyer persona y sus preferencias en cuanto al modo de viaje, se ha creado el siguiente esquema.

CARACTERÍSTICAS	PAREJA 30 AÑOS	PAREJA 50 AÑOS	PAREJA 65 AÑOS	FAMILIA (PAREJA 40 AÑOS, HIJOS 10-12 AÑOS)
<b>BENEFICIO BUSCADO</b>	UN VIAJE SOSTENIBLE QUE INCLUYA VARIOS PUEBLOS CERCA DEL MAR CON GASTRONOMÍA AUTÉNTICA.	UNA EXPERIENCIA CULTURAL Y GASTRONÓMICA AUTÉNTICA Y DIFERENTE, QUE NO HAYAN EXPERIMENTADO ANTES EN ESPAÑA.	UN VIAJE TRANQUILO EN UN AMBIENTE LOCAL Y AUTÉNTICO CON NATURALEZA PINTORESCA.	UNA EXPERIENCIA EN LA NATURALEZA CERCA DEL MAR CON LA POSIBILIDAD DE EXPERIENCIAS CULTURALES EN PUEBLOS TRANQUILOS.
<b>PREFERENCIAS DE MODO DE VIAJE</b>	ALOJARSE EN UN HOTEL CON OPCIONES DE TRANSPORTE PÚBLICO PARA VISITAR VARIOS PUEBLOS.	ALOJARSE EN VARIOS HOTELES Y VIAJAR CON TRANSPORTE ALQUILADO.	ALOJARSE EN UN HOTEL CON OPCIONES DE TRANSPORTE PÚBLICO PARA VISITAR UNOS PUEBLOS.	ALOJARSE EN UNOS PUEBLOS Y VIAJAR CON TRANSPORTE ALQUILADO.

*Buyer personas en el mercado danés continuada – elaboración propia.*

<sup>3</sup> Datos sobre la relación entre clase y ocupación del Consejo de Economía del Movimiento Obrero Danés (2024)

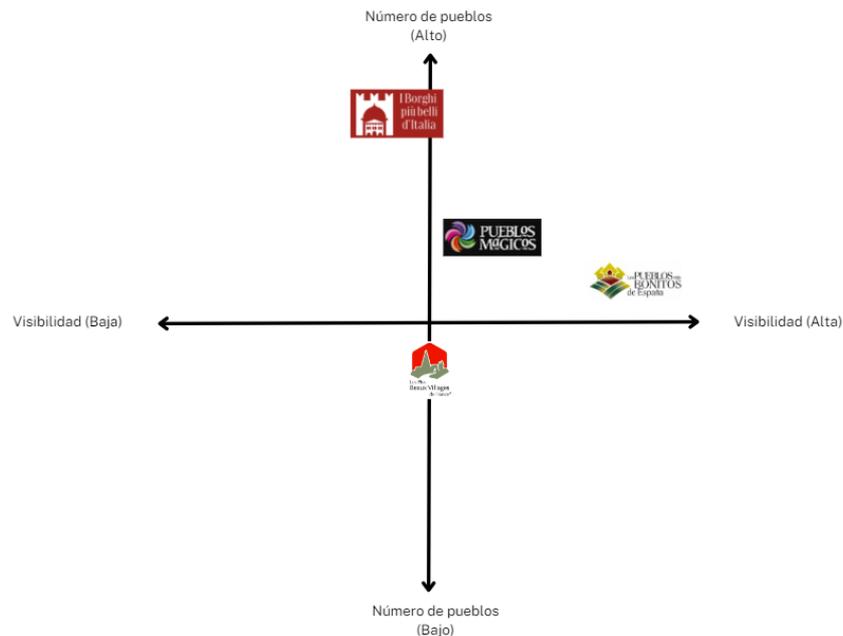
<sup>4</sup> Datos sobre ingresos mensuales son antes de impuestos.

### 5.3.3. Posicionamiento

Con conocimiento de los segmentos que PMBE puede aprovechar en el mercado danés, se propone según la tipología de Kotler una estrategia de posicionamiento que destaca a PMBE como especialista entre sus competidores (Ventura, 2008, 206). PMBE se distingue de los destinos urbanos ofreciendo una experiencia en la cultura local española, con una gran diversidad entre las regiones, lo que puede atraer a los turistas daneses a regresar para explorar más pueblos. Además, PMBE se enfoca en la sostenibilidad de sus pueblos y la naturaleza que los rodea, diferenciándose aún más de los destinos nacionales sustitutivos.

Con un enfoque en segmentos que desean una experiencia cultural y natural, diferente y única, que no se puede obtener en las ciudades grandes más genéricas de España, así como una manera sostenible de ser turista, el objetivo de PMBE será lograr una posición especializada, que en última instancia contribuirá a una ventaja competitiva para atraer a los mencionados segmentos.

Entre sus competidores internacionales, que ofrecen experiencias auténticas similares en pueblos locales, PMBE se destaca por su alto nivel de visibilidad, logrado mediante el uso estratégico de recursos para promover los pueblos. Este posicionamiento debe mantenerse y desarrollarse para mantener una ventaja competitiva que atraiga a los turistas daneses.



*Mapa de posicionamiento – elaboración propia*

## 6. Plan de acción

En lo siguiente, se utilizarán las cuatro C del marketing mix de PMBE para elaborar el plan de acción de la asociación. Se toma como punto de partida las cuatro C, ya que se trata de cuatro elementos orientados al cliente que se centran en cómo se puede ajustar un servicio o producto para satisfacer las necesidades del cliente. Esto con el objetivo

de crear relaciones a largo plazo y lograr una ventaja competitiva basada en las relaciones con los clientes (Hillgaard, 2024).

A continuación, se analizarán y ajustarán al mercado danés los cuatro elementos: cliente, coste, conveniencia y comunicación para PMBE.

## 6.1. Cliente

El primer elemento de las cuatro C es cliente, y aquí se enfoca en cómo un producto contribuye a satisfacer las necesidades de los clientes. Al comprender a sus clientes, será más fácil desarrollar el producto actual, lo que finalmente ayudará a proporcionar a los clientes el valor que buscan. En lo siguiente, se definirán los elementos actuales que conforman el producto de PMBE para poder analizar si hay motivos para desarrollar este producto con el fin de asegurar que PMBE satisfaga las necesidades de los turistas daneses.

### 6.1.1. Productos actuales

Basándose en el análisis interno y en la categorización de productos turísticos de Kotler et al., se ha elaborado la siguiente tabla, centrada en lo que son para el PMBE el producto genérico, el producto esperado y el producto mejorado. Esto se ha hecho con el fin de aclarar qué esperan los turistas a nivel básico de los pueblos, qué esperan en relación con los estándares de los competidores y qué beneficios adicionales diferencian a la asociación de sus competidores (Kotler et al., 2005, 193).

Este esquema pretende mejorar el producto existente de la PMBE y desarrollar campañas específicas basadas en el producto mejorado que, en última instancia, diferencien a la PMBE de sus competidores.

PRODUCTO GENÉRICO	PRODUCTO ESPERADO	PRODUCTO MEJORADO
PUEBLOS CON ENCANTO	ALOJAMIENTO CÓMODO Y OPCIONES DE TRANSPORTE	ATENCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD
ENTORNO PINTORESCO	RUTAS DE SENDERISMO	RUTAS TEMÁTICAS PERSONALIZADAS SEGÚN LOS INTERESES
EXPERIENCIAS AUTÉNTICAS Y TRADICIONALES	ACTIVIDADES LOCALES Y EXPERIENCIAS GASTRONÓMICAS	EXPERIENCIAS ENOGASTRONÓMICAS DE LUJO

*Definición del producto actual de PMBE – elaboración propia.*

### 6.1.2. Propuesta de desarrollo

En base a la anterior nivelación del producto actual de PMBE, en la siguiente sección se argumentará cómo pueden mejorarse este producto para seguir diferenciando a PMBE de sus competidores. Para poder definir y ajustar el producto que se va a promover en el mercado danés, según Santos, es necesario analizar sus segmentos, y

es beneficioso establecer las buyer personas ideales para su producto (Santos, 2024). Para PMBE, ya se han establecido cuatro buyer personas ideales, cuyos beneficios buscados y preferencias de modo de viaje se utilizarán a continuación con el objetivo de desarrollar y definir el producto que constituirá PMBE y que finalmente se promocionará en el mercado danés.

CARACTERÍSTICAS	PAREJA 30 AÑOS	PAREJA 50 AÑOS	PAREJA 65 AÑOS	FAMILIA (PAREJA 40 AÑOS, HIJOS 10-12 AÑOS)
<b>BENEFICIO BUSCADO</b>	UN VIAJE SOSTENIBLE QUE INCLUYA VARIOS PUEBLOS CERCA DEL MAR CON GASTRONOMÍA AUTÉNTICA.	UNA EXPERIENCIA CULTURAL Y GASTRONÓMICA AUTÉNTICA Y DIFERENTE, QUE NO HAYAN EXPERIMENTADO ANTES EN ESPAÑA.	UN VIAJE TRANQUILO EN UN AMBIENTE LOCAL Y AUTÉNTICO CON NATURALEZA PINTORESCA.	UNA EXPERIENCIA EN LA NATURALEZA CERCA DEL MAR CON LA POSIBILIDAD DE EXPERIENCIAS CULTURALES EN PUEBLOS TRANQUILOS.
<b>PREFERENCIAS DE MODO DE VIAJE</b>	ALOJARSE EN UN HOTEL CON OPCIONES DE TRANSPORTE PÚBLICO PARA VISITAR VARIOS PUEBLOS.	ALOJARSE EN VARIOS HOTELES Y VIAJAR CON TRANSPORTE ALQUILADO.	ALOJARSE EN UN HOTEL CON OPCIONES DE TRANSPORTE PÚBLICO PARA VISITAR UNOS PUEBLOS.	ALOJARSE EN UNOS PUEBLOS Y VIAJAR CON TRANSPORTE ALQUILADO.

*Buyer personas en el mercado danés – elaboración propia.*

Basándose en los beneficios buscados y las preferencias de modo de viaje, así como en el argumento de Kotler et al. sobre las ventajas de hacer más tangible un producto intangible ofreciendo paquetes especiales a los clientes potenciales (Kotler et al., 2005, 479), se argumenta que el desarrollo más adecuado del producto existente del PMBE consiste en crear una serie de rutas que respondan a los beneficios buscados de los turistas daneses. De este modo, se ofrece a los turistas el producto mejorado antes mencionado y a los turistas que aún no conocen PMBE les resultará más fácil planificar y se reducirá la incertidumbre percibida sobre el producto intangible que ofrece PMBE (Kotler et al., 2005 29).<sup>5</sup>

A continuación, se ha desarrollado seis rutas centradas en los intereses de experiencias culturales, gastronómicas y de naturaleza.<sup>6</sup> Para cada una de las rutas, se muestra en términos generales los principales atractivos en los que se debe centrarse en los medios en los que se presentarán las rutas, incluidos el sitio web y la aplicación.

<sup>5</sup> PMBE ya dispone de una serie de rutas en su blog, pero no todas están necesariamente orientadas a los intereses de los turistas daneses ni son fácilmente accesibles para los usuarios. La sección 6.4.4.3 sobre subpáginas se argumenta cómo se puede hacer más accesibles las rutas creadas de esta sección.

<sup>6</sup> “Ruta de Semana Santa” y “Ruta de Vino” son ejemplos de rutas que ayudarán a la estacionalidad para PMBE.

Plan de promo-comercialización de Los Pueblos Más Bonitos de España en el mercado danés

PRODUCTO	PUEBLOS	ATRACCIONES
RUTA DE NORTE DE ESPAÑA	SANTILLANA DEL MAR, LIÉRGANES, CARMONA, BÁRCENA MAYOR, POTES, MOGROVEJO, BULNES, LLASTRES, TORAZU, TAZONES, CUDILLERO	ARQUITECTURA MEDIEVAL, CUEVAS, PUEBLOS PESQUEROS, PARQUE NATURAL DE SAJA-BESAYA, PICOS DE EUROPA, QUESOS, MARISCOS
RUTA DE 'ANDALUCÍA DESCONOCIDA'	VEJER DE LA FRONTERA, CASTELLAR DE LA FRONTERA, GENAGUACIL, PARAUTA, GRAZALEMA, ZAHARA, SETENIL DE LAS BODEGAS	ARQUITECTURA ÁRABE, CIUDADES BLANCAS, PARQUE NATURAL DE SIERRA DE GRAZALEMA, TAPAS, MARISCOS
RUTA DE 'LA COSTA DESCONOCIDA' (COSTA ALHAZAR)	VILAFAMÉS, RUBIELOS DE MORA, PUERTOMINGALVO, CULLA, PEÑISCOLA	ARQUITECTURA MEDIEVAL, COSTA MEDITERRÁNEA, SIERRA DE GÚDAR, PAELLA, MARISCOS
RUTA DE 'MALLORCA DESCONOCIDA'	FORNALUTX, POLLENCA, ALCÚDIA	ARQUITECTURA ROMANA, SERRA DE TRAMUNTANA, CALAS, MARISCOS
RUTA DE SEMANA SANTA (PRIMAVERA)	CIUDAD RODRIGO, LA ALBERCA, MOGARRAZ, MIRANDA DEL CASTAÑAR	PROCESIONES, CATEDRALES MEDIEVALES, SIERRA DE FRANCIA, PARQUE NATURAL DE ARRIBES DEL DUERO, JAMÓN IBERICO, VINO
RUTA DE VINO (OTOÑO)	LAGUARDIA, BRIONES, SAJAZARRA, FRÍAS	BODEGAS FAMOSAS, ZONAS VINÍCOLAS, ARQUITECTURA MEDIEVAL, QUESOS, VINO

*Nuevos productos – elaboración propia*

Se argumenta que estas rutas ayudarán a satisfacer las necesidades de los turistas daneses y aumentarán la probabilidad de que elijan los PMBE como destino para sus vacaciones, debido al valor que estos productos aportan. Estos serán los valores básicos de autenticidad, patrimonio cultural y experiencias naturales que se adaptan a los intereses de los turistas daneses y que ayudarán a diferenciar el PMBE de otros destinos en España, así como el valor añadido de comodidad que ahorra tiempo de planificación a los turistas y diferencia al PMBE de sus competidores.

Como se ha mencionado, las rutas se presentarán comunicativamente a través de la página web y la aplicación de la asociación, y estarán disponibles tanto en español como en inglés, para que tanto los turistas nacionales como los internacionales puedan acceder a las rutas. Se trata, en definitiva, de un producto universal que será el mismo para todos los mercados en los que opera el PMBE (Lambin, 2003, 322).

**6.2. Coste**

Según Birt, el elemento de costes no solo refleja el precio real que un turista invierte en un viaje, sino también el tiempo que dedica a investigar información sobre un destino (Birt, 2023). Además, según Kotler et al. los costes también incluyen el tiempo que un turista dedica a viajar al destino y si este tiempo en conjunto se compensa con la calidad del destino (Kotler et al., 2005, 236).

**6.2.1. Coste económico**

Según Eurostat, los turistas extranjeros que pasaron 4 noches o más en España en 2022 gastaron en promedio 1240,60 euros, mientras que para los países europeos competidores con asociaciones similares a PMBE, el promedio fue de 1249,53 euros (Francia) y 1022,78 euros (Italia).

	GEO (Labels)		
	Spain	France	Italy
Time frequency	Annual		
Purpose	Holidays, leisure and recreation		
Duration	4 nights or over		
Country of destination	Foreign country		
Statistical information	Average per trip		
Unit of measure	Euro		
<b>TIME</b>			
2020	965,75	1.276,04	807,42
2021	1.012,24	1.262,95	995,94
2022	1.240,60	1.349,53	1.022,78

(Eurostat, 2022)

Aquí se observa una tendencia a gastar una cantidad promedio mayor en Francia y una cantidad promedio menor en Italia. España, por lo tanto, se sitúa entre sus competidores y, de esta manera, tiene en cierta medida una ventaja competitiva en términos de costes económicos.

En un estudio de 2023 de INE se muestra que los turistas de los países nórdicos gastaron en promedio 1.447 euros por persona en España (INE, Gasto Turístico 2024), mientras que específicamente para Dinamarca se estima que el gasto promedio por persona para viajes al extranjero en 2024 será de 2.310 euros (Ritzau, 2023). Así, hay una tendencia entre los turistas daneses a gastar más dinero que el promedio estimado para los países nórdicos según el estudio de INE. Esta alta capacidad económica de los turistas daneses, como se mencionó anteriormente, es una tendencia que según Danske Bank está en aumento, por lo que se puede esperar que los turistas daneses continúen gastando una cantidad superior al promedio en España (Danske Bank, 2022). Por esta razón, se puede argumentar que los PMBE son ampliamente accesibles para los turistas daneses, ya que, gracias a esta capacidad económica, tienen la posibilidad de visitar varios pueblos, invertir en productos locales, y alojarse en más de un hotel.

### 6.2.2. Coste en tiempo

Como se mencionó, según Kotler et al., los costes también incluyen el tiempo dedicado a buscar información sobre un destino de viaje, contratar servicios y el viaje a los PMBE (Kotler et al., 2005, 236). A pesar de que Dinamarca está bien conectada con España con vuelos diarios, se argumenta que los turistas daneses tendrían que dedicar más tiempo a viajar a los pueblos de PMBE que a las grandes ciudades españolas, que funcionan como destinos urbanos sustitutivos y que en la mayoría de los casos tienen un aeropuerto cercano.

Para visitar los PMBE, es necesario investigar las ciudades y regiones deseadas y reservar los hoteles con antelación. Además, se necesitará alquilar un coche o usar transporte público para llegar a los pueblos, lo que implica un coste temporal debido a su menor accesibilidad en comparación con otros destinos. En las grandes ciudades, es posible pasar todas las vacaciones en un solo lugar, ya que concentran más atracciones culturales y no es necesario visitar varias ciudades en el mismo viaje.

Conociendo el gasto medio de los turistas daneses y las características diferenciadoras ventajosas de PMBE en comparación con sus competidores, se puede argumentar que los costes de tiempo dedicados a la planificación se compensarán con los costes económicos asociados con un viaje a los PMBE.

### 6.3. Conveniencia

Según Santos, la conveniencia se refiere al lugar ideal para que el segmento interactúe con la empresa y decida comprar un producto o servicio (Santos, 2023). Actualmente, PMBE utiliza un canal directo para distribuir información a través de su web, redes sociales y app, lo que les permite controlar la comercialización y ajustar sus canales para satisfacer las necesidades de los turistas daneses. Como las buyer personas buscan inspiración online, se sugiere que PMBE mantenga y desarrolle su presencia omnicanal, integrando redes sociales y web para ofrecer una experiencia coherente (Hammond, 2022). En otras palabras, el usuario debería obtener la misma experiencia tanto si visita el perfil de Instagram de la empresa como si visita su página web. En este sentido, se argumenta que la asociación podría implementar un enfoque omnicanal entre las redes sociales y el sitio web.

En el perfil de Instagram de la asociación, los usuarios solo encuentran contenido en forma de fotos, videos e historias destacadas de los pueblos. Para crear una experiencia más coherente entre el perfil de Instagram y la página web, se podría crear historias destacadas de las mismas subsecciones relevantes que se encuentran en la página web. A continuación, se muestran las subsecciones actuales en la página web, así como una propuesta de cambio para el perfil de Instagram de la asociación con una serie de nuevas historias destacadas.



(Los Pueblos Más Bonitos De España, s.f.)



Nuevo diseño del perfil de Instagram del PMBE – elaboración propia.

Las nuevas historias destacadas están creadas con material visual de la página web para crear una coherencia visual entre el perfil de Instagram y la página web e incluyen en el ejemplo anterior los siguientes temas con sugerencias de contenido:

HISTORIAS DESTACADAS	CONTENIDO
ASOCIACIÓN	PRESENTACIÓN DE LA ASOCIACIÓN, ASÍ COMO SU MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.
NOTICIAS	NOTICIAS EN FORMATO COMPRIMIDO DE LA PÁGINA WEB DE LA ASOCIACIÓN CON ENLACE DIRECTO.
EVENTOS	CALENDARIO DE EVENTOS CON ENLACE DIRECTO A LA PÁGINA WEB DE LA ASOCIACIÓN.
BLOG	ENTRADAS DE BLOG EN FORMATO COMPRIMIDO DE LA PÁGINA WEB DE LA ASOCIACIÓN CON ENLACE DIRECTO.
RUTAS	RUTAS EN FORMATO COMPRIMIDO DE LA PÁGINA WEB DE LA ASOCIACIÓN CON ENLACE DIRECTO.

*Contenido para el Instagram de PMBE – elaboración propia*

Al añadir el contenido mencionado anteriormente, el perfil de Instagram no solo será una colección de fotos y videos de los pueblos, sino que también funcionará como una fuente de información para planificar un viaje a los PMBE.

Además, en el perfil de Instagram de la asociación hay un enlace a un grupo de WhatsApp, pero no al sitio web con la información necesaria para planificar el viaje. Dado que los daneses prefieren usar Facebook Messenger, un enlace a WhatsApp no garantiza que obtengan la información que necesitan (Brøndsted, 2021). Se recomienda colocar un enlace directo al sitio web en el perfil para asegurar que los turistas daneses obtengan la información necesaria y aumentar las visitas y conversiones al sitio web.

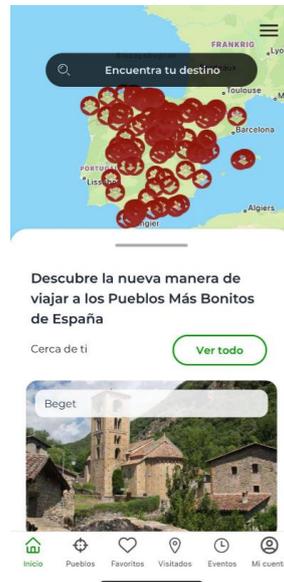


*Nuevo diseño del Instagram de PMBE – elaboración propia*

A través de la aplicación de la asociación, los usuarios pueden añadir los pueblos que deseen en el mapa interactivo, así como añadir continuamente pueblos mediante geolocalización que el usuario quiera visitar. Estos pueblos pueden añadirse al mapa de favoritos del usuario en su móvil y pasar a formar parte de una ruta.

## Plan de promo-comercialización de Los Pueblos Más Bonitos de España en el mercado danés

De este modo, los usuarios no encuentran actualmente rutas predefinidas en la aplicación y se argumenta aquí que sería beneficioso implementar estas rutas en la aplicación para hacer el proceso de planificación lo más cómodo posible.



(Los Pueblos Más Bonitos de España, s.f.)

Actualmente, PMBE no utiliza canales indirectos, lo que podría aumentar la cobertura del mercado, pero también llevar a una pérdida de control. Las grandes agencias de viajes en Dinamarca no siempre comparten los valores sostenibles de PMBE, lo que podría resultar en una promoción que contradiga la misión de la asociación. En su lugar, se podría colaborar con agencias de viajes danesas más pequeñas que compartan los valores de sostenibilidad de PMBE, ofreciendo así una cobertura de mercado interesante.

### 6.4. Comunicación

Con un conocimiento sobre las necesidades de los turistas daneses, sus costes y el lugar más conveniente para obtener información sobre destinos de viaje, es posible elaborar un plan de comunicación. A continuación, se revisarán y ajustarán las iniciativas de comunicación tradicionales y online existentes para PMBE con el fin de satisfacer las necesidades de los turistas daneses, de la siguiente manera:

<b>TRADICIONAL</b>	RELACIONES PUBLICAS	MARKETING DIRECTO (EMAIL MARKETING)	GUÍAS (PAPEL)	MAPA MICHELIN	
<b>ONLINE</b>	PÁGINA WEB	INBOUND MARKETING (BLOG, SUBPÁGINAS)	REDES SOCIALES	MARKETING DE INFLUENCERS	GUÍAS (ONLINE)

*Formas de comunicación de PMBE – elaboración propia*

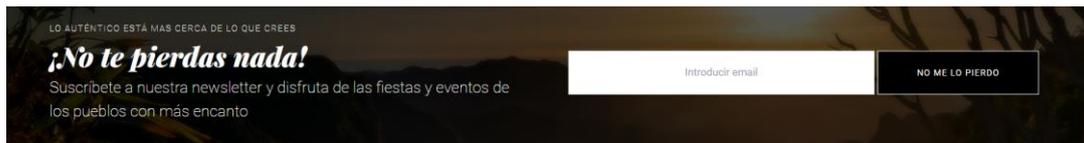
### 6.4.1. Relaciones publicas

Entre las formas de comunicación tradicionales se encuentran las relaciones públicas, que según el Institute of Public Relations consisten en "[...] *el esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener relaciones de confianza y credibilidad entre una organización y sus públicos*" (Institute of Public Relations, 1987).

PMBE ya participa en la feria internacional de turismo FITUR, que ayuda a crear visibilidad y relaciones a nivel internacional. Para establecer relaciones directamente con el público danés, se argumenta que los comunicados de prensa y entrevistas en revistas de viajes, blogs y periódicos relevantes daneses contribuirán a aumentar la visibilidad de la asociación, su misión de volver a poner en el mapa a pueblos desconocidos y sus iniciativas sostenibles para atraer a los turistas daneses.

### 6.4.2. Marketing directo

La asociación también utiliza otra forma de comunicación tradicional, es decir, el marketing directo a través del email marketing. En la página web de la asociación, el usuario tiene la posibilidad de convertirse en suscriptor a través de un newsletter, que actualmente contiene información sobre eventos y fiestas.



(Los Pueblos Más Bonitos De España, s.f.)

El marketing directo a través de email marketing debe perfilar su contenido hacia usuarios individuales, con el objetivo de tener una base de datos de clientes amplia y activa (Ejarque, 2016, 461). Por este motivo, se argumenta que el formulario anterior puede desarrollarse de forma que PMBE obtenga más información sobre los usuarios y cree así un mayor valor para su base de datos de clientes, facilitando la relevancia de futuros correos electrónicos y anuncios (Kotler et al., 2005, 409) y logrando así crear mejor una relación a largo plazo con sus usuarios (Kotler et al., 2005, 417)

A continuación, se muestra un ejemplo de recogida de información esencial sobre el usuario que se suscribe al newsletter; el nombre del usuario, que puede utilizarse para personalizar el newsletter y así crear una relación con él (Kotler et al., 2005, 409), la nacionalidad del usuario<sup>7</sup> y que existe una preferencia particular por visitar el norte de España.

---

<sup>7</sup> Que también indica que el newsletter para los usuarios daneses debe estar en inglés.

Plan de promo-comercialización de Los Pueblos Más Bonitos de España en el mercado danés

THE AUTHENTIC IS CLOSER THAN YOU THINK

**Don't miss a thing!**  
Subscribe to our newsletter and enjoy all the festivals and events that these enchanting villages have to offer

Enter name

Enter email

SIGN ME UP

Please choose your preferences to get one step closer for an authentic and local experience:

North of Spain (Blue)

East of Spain (Red)

Center of Spain (Green)

South of Spain (Yellow)



THE AUTHENTIC IS CLOSER THAN YOU THINK

**Don't miss a thing!**  
Subscribe to our newsletter and enjoy all the festivals and events that these enchanting villages have to offer

Enter name

Enter email

SIGN ME UP

Finally, please choose your nationality. We are curious to know more about our lovely visitors!

Nationality

*Nuevo diseño del formulario de newsletter de PMBE – Elaboración propia*

Dado que el PMBE aún no ha enviado ningún ejemplo de un newsletter, a continuación, se ha elaborado un ejemplo de newsletter basado en los intereses del usuario, en este ejemplo el norte de España, que incluye enlaces relevantes a las entradas del blog del sitio web, rutas de senderismo, calendario, guía y la aplicación.



Dear Laura,

We are happy to welcome you to our newsletter at **Los Pueblos Más Bonitos de España**. We know that your main interest lies in **Northern Spain**, which is why we have gathered some exciting news and recommendations about the most charming villages in this part of our country.



**Discover the Hidden Treasures of Northern Spain**  
Northern Spain is known for its breathtaking coastal nature, rich culture and picturesque traditional villages. Here are some of the routes not to be missed.

**Routes in Northern Spain**



**Experience the nature of Northern Spain**



**Complete list of authentic places to stay**



**Experience the gastronomy**



**Discover cultural events in our calendar**



Get the official guide to Los Pueblos Más Bonitos de España and learn more about what makes the beautiful villages worth visiting.

**Visit our online store**

Organize your travels with our app!



Follow us and read about other travellers experiences on our social media



ASOCIACIÓN LOS PUEBLOS MÁS BONITOS DE ESPAÑA  
34 937133366 - ASOCIACION@LOSPUEBLOSMASBONITOSDEESPAÑA.ORG

*Ejemplo de newsletter basado en el interés por el norte de España – elaboración propia*

### 6.4.3. Página web

Entre las formas principales de comunicación online que utiliza PMBE se encuentra su sitio web oficial. Como se mencionó anteriormente, PMBE se posiciona favorablemente frente a sus competidores debido a la cantidad y calidad de los recursos complementarios disponibles en el sitio web. Para ajustar el sitio web a los intereses y motivaciones de los turistas daneses, se argumenta que es necesario reestructurar el contenido de la página web y crear subpáginas relevantes con información valiosa para los turistas. A continuación, se describirá cómo esta reestructuración debería llevarse a cabo mediante una serie de iniciativas de inbound marketing.

#### 6.4.3.1. Inbound marketing

Según Ejarque, el objetivo del inbound marketing es ofrecer a los usuarios contenidos de valor que se ajusten a sus intereses específicos. Hoy en día existe un mercado saturado para los destinos turísticos y, en última instancia, es más beneficioso dejar que sean los propios turistas los que busquen información de los lugares que les interesan en lugar de crear publicidad para segmentos amplios (Ejarque, 2016, 455). Se trata de una forma de marketing orientada al usuario que tiene en cuenta las necesidades de los segmentos específicos de un destino. Esto se hace a través de la creación de contenido relevante e informativo que será valioso para los usuarios a lo largo de su buyer journey (Ejarque, 2016, 458).

Debido al alto nivel de búsqueda de información online por parte de los turistas daneses (VisitDenmark, 2023, 17), se argumenta que PMBE podría desarrollar su inbound marketing para promover su sitio web entre los turistas daneses que realizan búsquedas en internet sobre destinos de vacaciones, así como entre aquellos turistas que son dirigidos desde el perfil de Instagram de PMBE hacia el sitio web de la asociación. Las estrategias de inbound marketing está relacionado con el marketing de contenidos y, en este contexto, serán los contenidos basados en texto los que ayudarán a generar una gran credibilidad en torno al producto de PMBE. Si el contenido está dirigido a segmentos relevantes y al mismo tiempo es informativo, a través del inbound marketing se podrán obtener más clientes con pocos recursos (Ejarque, 2016, 467).

#### 6.4.3.2. Blog

El sitio web de PMBE ya tiene un blog que se utiliza para informar sobre rutas en los pueblos, eventos y noticias. Se argumenta que el contenido de este blog podría ajustarse para que no sea solo una subpágina con información que también se puede encontrar en las subpáginas ya existentes de "Noticias" y "Fiestas y Eventos".



(Los Pueblos Más Bonitos De España, s.f.)

En su lugar, se argumenta que el blog debería consistir en contenido valioso y relevante que mejore la relación con el usuario y aumente la credibilidad sobre la calidad de la asociación y los pueblos miembros. El contenido debe centrarse en el cliente y satisfacer las necesidades que tiene en su búsqueda de información.



*Buyer journey – elaboración propia*

El contenido del blog formará parte de la primera etapa del buyer journey; 'etapa de exploración', con el objetivo de que el usuario se convierta a través del newsletter ya existente de la asociación.

Sin embargo, el blog no será relevante únicamente para atraer y convertir usuarios. Según Rainbird, un blog será igualmente relevante en las etapas de consideración y decisión del buyer journey. En otras palabras, se puede crear contenido que coincida con el usuario en su recorrido del comprador mediante entradas de blog informativas (Rainbird, 2018). A continuación, se presentan ejemplos de entradas de blog para cada etapa del buyer journey, que además se crearán con un enfoque en estrategias de SEO, lo que contribuirá a una posición ventajosa en los motores de búsqueda.

ETAPA DE EXPLORACIÓN	ETAPA DE CONSIDERACIÓN	ETAPA DE DECISIÓN
"DESCUBRE LA HISTORIA Y CULTURA DE LOS PUEBLOS MÁS BONITOS DE ESPAÑA"	"CINCO RAZONES PARA VISITAR LOS PUEBLOS MÁS BONITOS DE ESPAÑA"	"PLANIFICA TUS VACACIONES 2024 A LOS PUEBLOS MÁS BONITOS DE ESPAÑA: TODO LO QUE NECESITAS SABER"
INGLÉS: "DISCOVER THE HISTORY AND CULTURE OF SPAIN'S MOST BEAUTIFUL VILLAGES"	INGLÉS: "FIVE REASONS TO VISIT SPAIN'S MOST BEAUTIFUL VILLAGES"	INGLÉS: "PLAN YOUR 2024 VACATION TO THE MOST BEAUTIFUL VILLAGES OF SPAIN: EVERYTHING YOU NEED TO KNOW"

*Ejemplos de entradas de blog – elaboración propia*

Según Ejarque, es importante ofrecer distintos tipos de información en cada etapa. En la primera etapa, será relevante crear contenidos que informen sobre lo que la organización puede ofrecer, ya que los usuarios buscan activamente información general. A continuación, para la etapa de consideración, será esencial ofrecer información más profunda sobre lo que la asociación ofrece específicamente, mientras que, para la última etapa, será valioso ofrecer contenido que pueda ayudar a crear certeza sobre la elección de los pueblos de la asociación como destino final (Ejarque, 2016, 473).

### 6.4.3.3. Subpáginas

Como se mencionó, el blog de PMBE actualmente contiene publicaciones sobre rutas seleccionadas a través de los pueblos. En el análisis interno se argumentó que las **rutas temáticas** tenían un alto grado de relevancia para los turistas en la elección de su

destino turístico, y en este contexto, las asociaciones francesa y mexicana se centraron claramente en esto en sus sitios web mediante una subpágina específica.

Para PMBE, las rutas temáticas no se consideraron en relación con el posicionamiento de la asociación frente a los competidores, ya que estas rutas temáticas no estaban claramente indicadas en el sitio web de PMBE. Para que la asociación pueda beneficiarse de la ventaja competitiva al ofrecer este recurso complementario, se argumenta que las rutas temáticas que se desarrollaron anteriormente como nuevo producto de PMBE podrían tener su propia subpágina.

Además, se argumenta que PMBE puede crear una subpágina que informe sobre **las iniciativas sostenibles de la asociación**, enfocándose en su membresía en la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT) y en la incorporación de los relevantes 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

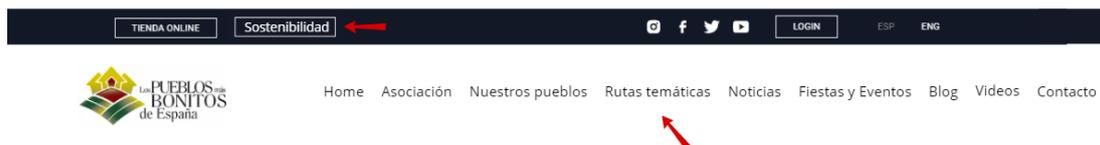
Mediante una subpágina dedicada a la documentación de las iniciativas sostenibles, se argumenta que la asociación logrará un mayor grado de credibilidad, ofrecerá el producto mejorado antes mencionado y atraerá a más turistas daneses interesados en viajar de manera más sostenible.

Según Dansk Industri, es crucial priorizar las áreas de acción que se consideran más relevantes para la empresa (DI, s.f.). Por esta razón, se han seleccionado cuatro de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que PMBE tendrá mayor potencial para cumplir.

- **Objetivo 11:** Ciudades y comunidades sostenibles.
- **Objetivo 8:** Trabajo decente y crecimiento económico.
- **Objetivo 12:** Producción y consumo responsables.
- **Objetivo 15:** Vida de ecosistemas terrestres.

Según Dansk Industri, la integración de iniciativas sostenibles en relación con los objetivos seleccionados también debe ser una parte clara de la misión y visión de la asociación. Con la legislación actual de la UE, no se requiere que las empresas y asociaciones con menos de 250 empleados elaboren informes sobre sus acciones, pero para los stakeholders, sería útil publicar algún tipo de documentación que visualice el trabajo concreto en sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (DI, s.f.).

Las subpáginas individuales pueden verse de la siguiente manera:



*Nuevas subpáginas – Elaboración propia*

#### 6.4.4. Redes sociales

Según VisitDenmark, las búsquedas online en blogs y redes sociales son una de las mayores fuentes de inspiración para los turistas daneses que viajan al extranjero (VisitDenmark, 2023, 17). En cuanto a las redes sociales, según Abdul-Latif, Instagram juega un papel importante en la industria de viajes y puede ser ventajoso para las empresas relacionadas con viajes utilizarlo en su marketing (Abdul-Latif, 2019, 6).

Actualmente PMBE no utiliza anuncios en Instagram para promover a los pueblos, su sitio web o su perfil de Instagram, y se argumenta que se pueden crear campañas específicas para el mercado danés con un enfoque especial en los grupos objetivo de los buyer personas mencionados y beneficios buscados.

Además, se argumenta que los anuncios pueden aprovechar su ventaja competitiva por su nivel de diferenciación. Dado que los turistas daneses han elegido históricamente España como destino turístico, habrá un cierto grado de notoriedad asociado al destino, pero se puede argumentar basándose en el estudio de TurEspaña (2022) que se trata especialmente de destinos costeros centrados en el sol y la playa. Además, el producto que puede ofrecer el PMBE no existe en el catálogo de las grandes empresas de viajes, pero es algo que puede conciliarse con el creciente interés de los daneses por la sostenibilidad.

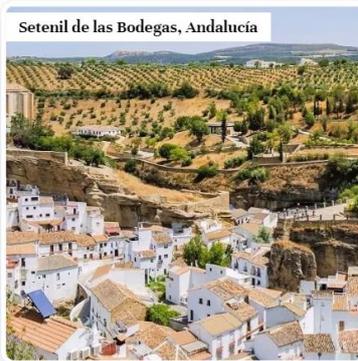
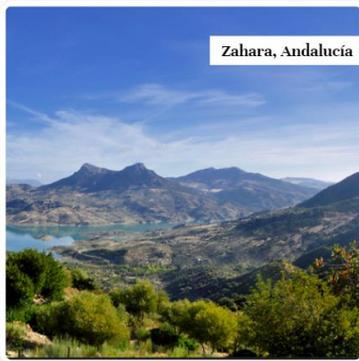
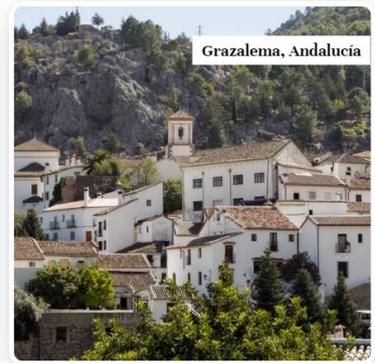
Se argumenta que PMBE puede aprovechar la oportunidad para desarrollar una campaña publicitaria online que ayude a crear una imagen de los pueblos de PMBE como destino turístico nuevo y auténtico (publicidad de imagen) y que ayude a conducir al usuario directamente a la página web, la app o el perfil de Instagram (publicidad promocional). Según Lambin, la combinación de estos dos tipos de publicidad es compatible y puede ayudar a promocionar un producto en un nuevo mercado de forma eficaz (Lambin, 2003, 729).

Basándonos en esto, a continuación, se muestran ejemplos de tres anuncios para Instagram de PMBE, diseñados como un carrusel de anuncios que pretende dirigirse a los segmentos de donde los buyer personas, antes mencionados, pertenece, por edad y ubicación geográfica, de la siguiente manera:

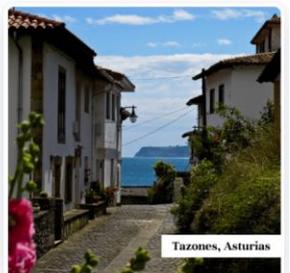
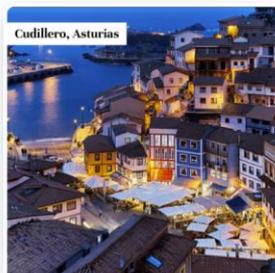
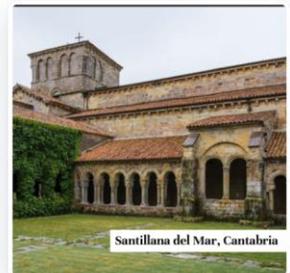
<b>DEMOGRÁFICA</b>	GRUPOS DE EDAD (30 AÑOS+), (40 AÑOS+), (50 AÑOS+) Y (60 AÑOS+)
<b>GEOGRÁFICA</b>	COPENHAGUE, AARHUS, AALBORG Y ODENSE

*Segmentación demográfica y geográfica del mercado danés – elaboración propia*

Plan de promo-comercialización de Los Pueblos Más Bonitos de España en el mercado danés



Anuncio 1 – elaboración propia



Anuncio 2 – elaboración propia



Anuncio 3 – elaboración propia

Los tres anuncios muestran, entre otras cosas, las mencionadas rutas que PMBE puede ofrecer a los visitantes, acompañadas de imágenes de los pueblos y un mapa que procede directamente del sitio web de PMBE. Aquí se trata de reforzar el enfoque omnicanal que racionaliza la presencia de PMBE en Instagram y en su sitio web y aplicación.

El objetivo de los anuncios es que los usuarios experimenten una respuesta secuencial consistente en una respuesta cognitiva, afectiva y conductiva. Según Lambin, resulta ventajoso en el diseño de campañas publicitarias incorporar estas reacciones en una secuencia, ya que los usuarios suelen pasar de forma natural por estas tres etapas en orden (Lambin, 2003, 733). Se argumenta que los anuncios pueden pasar por esta reacción secuencial de la siguiente manera:

- **El anuncio 1** pretende lograr una **respuesta cognitiva** que ayude a informar a los usuarios sobre lo que puede ofrecer el PMBE. Se argumenta que sería beneficioso mostrar una región ya conocida por los turistas daneses, Andalucía, centrándose en los pueblos hasta ahora desconocidos que se pueden encontrar en la ruta creada.
- **El anuncio 2** pretende crear una **respuesta afectiva** que influya en los procesos sentimentales del usuario que le lleven a la acción. En otras palabras, debe tener un efecto en la actitud del usuario. Para este anuncio, se hace hincapié en la cultura específica del norte de España, con imágenes que muestran ropa, bailes, comida etc. Auténticos para influir en la actitud del usuario hacia España como destino con costumbres culturales desconocidas hasta entonces.
- **El anuncio 3** pretende lograr una **respuesta conductista** para animar a la acción. Aquí se hace hincapié en aclarar dónde se puede obtener más información sobre los pueblos del PMBE a través de su aplicación y su sitio web.

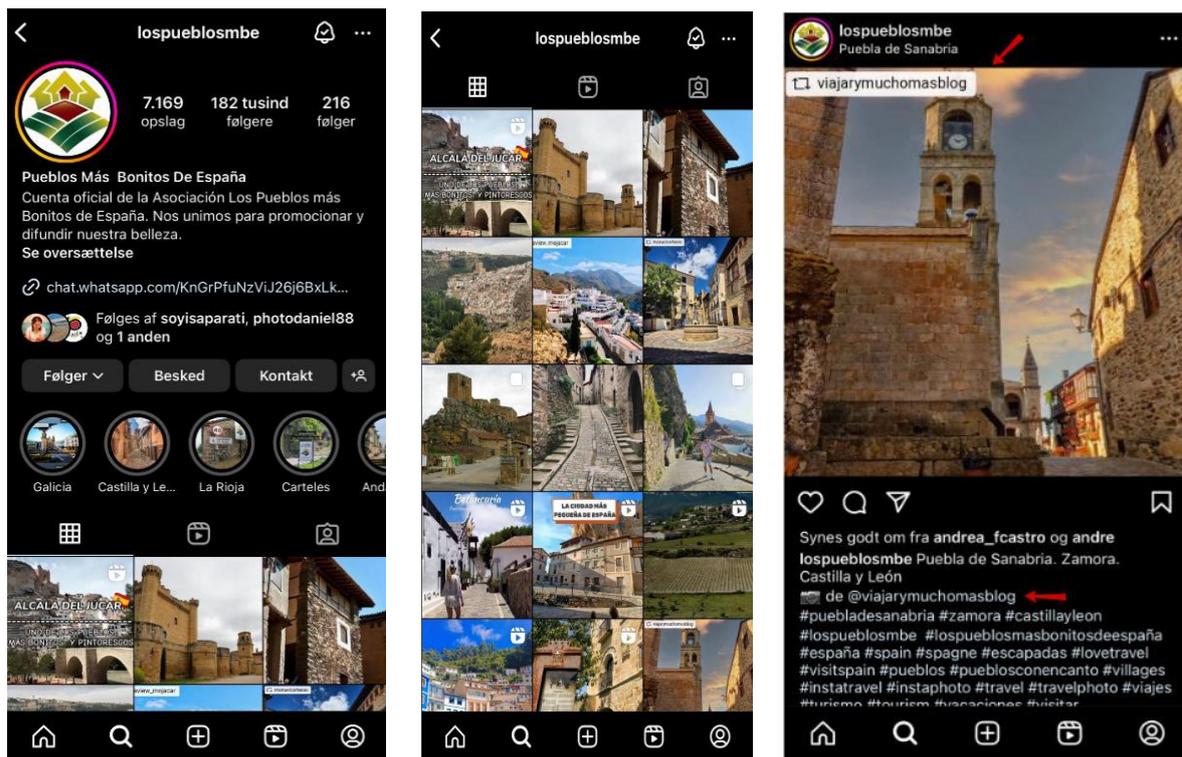
De este modo, los anuncios se diseñan para publicarse secuencialmente y hasta seis meses antes del inicio del periodo de vacaciones de verano danés, cuando existe una tendencia a planificar el próximo viaje de vacaciones de verano, y donde, por tanto, habrá una mayor tendencia a que el público objetivo vea los anuncios con una atención selectiva, centrándose especialmente en los anuncios que inspiran el próximo destino de viaje de verano (Kotler et al., 2005, 136).

Además, cada anuncio se centra en repetir el mensaje de la primera imagen, a saber, "The Spain You've Been Missing". Según Kotler et al, la repetición en la publicidad ayuda a reforzar la retención selectiva de los usuarios con el objetivo de que los usuarios recuerden los anuncios mejor que la competencia (Kotler et al., 2005, 136).

#### 6.4.4.1. UGC

El nivel percibido de confianza al utilizar las redes sociales y la información proporcionada por otros turistas en internet para planificar sus viajes es, según Abdul-Latif, comparable al de las agencias de viajes y sitios web oficiales, y por lo tanto juega un papel crucial en la elección del destino por parte de los turistas (Abdul-Latif, 2019, 7). Debido al importante papel que desempeña Instagram en la planificación de viajes, este trabajo se basará únicamente en esta red social.

Actualmente, el perfil de Instagram de la asociación se utiliza para promocionar los pueblos individuales a través de contenido generado por los usuarios<sup>8</sup>. Según Ejarque, este tipo de contenido es fundamental porque contribuye a la credibilidad del destino, lo que reduce la incertidumbre percibida y puede ayudar a aumentar su reputación positiva (Ejarque, 2016, 467).



*El perfil de Instagram de los PMBE con UGC - Instagram*

Se argumenta que este contenido generado por los usuarios se beneficiaría al ajustarse para satisfacer las necesidades de los turistas daneses al planificar sus vacaciones. Basándose en las motivaciones y preferencias individuales de cada buyer persona para su viaje, existen diferentes necesidades de contenido que se pueden encontrar en el

<sup>8</sup> En adelante, "UGC".

perfil de Instagram de la asociación. A continuación, se presenta un resumen esquemático de las necesidades de contenido en el perfil de Instagram de la asociación para cada una de las buyer personas que utilizan las redes sociales como inspiración para planificar viajes.

	PAREJA 30 AÑOS	PAREJA 50 AÑOS	PAREJA 65 AÑOS	FAMILIA (PAREJA 40 AÑOS, HIJOS 10-12 AÑOS)
NECESIDADES DEL UGC UTILIZADO DE PMBE	<p>ANÉCDOTAS PERSONALES (ENFOQUE: EL USO DE TRANSPORTE PÚBLICO)</p> <p>INFORMACIÓN SOBRE INICIATIVAS SOSTENIBLES DE PMBE</p> <p>INSPIRACIÓN PARA HOTELES Y RESTAURANTES</p>	<p>INSPIRACIÓN PARA SABER QUÉ REGIONES PUEDEN VISITARSE EN EL MISMO VIAJE EN TRANSPORTE PRIVADO.</p> <p>INSPIRACIÓN PARA HOTELES Y RESTAURANTES</p>	<p>ANÉCDOTAS PERSONALES (ENFOQUE: EL USO DE TRANSPORTE PÚBLICO)</p> <p>INSPIRACIÓN PARA HOTELES Y RESTAURANTES</p>	<p>ANÉCDOTAS PERSONALES (ENFOQUE: VIAJES CON FAMILIA)</p> <p>INSPIRACIÓN PARA ACTIVIDADES EN LA NATURALEZA</p> <p>INSPIRACIÓN PARA HOTELES Y RESTAURANTES</p>

*Necesidades del UGC utilizado de PMBE – elaboración propia.*

En el esquema se muestra cómo las buyer personas que utilizan las redes sociales para inspirarse en la planificación de sus viajes desean inspiración para hoteles y restaurantes. Además, para la pareja de 30 años y 65 años existe la necesidad de leer anécdotas personales sobre cómo viajar de manera sostenible a los PMBE con transporte público y qué iniciativas ha implementado la asociación para garantizar un alto nivel de sostenibilidad en los pueblos. Para la pareja de 50 años, que prefiere el transporte privado alquilado, desea inspiración sobre qué regiones puede combinarse en un solo viaje, mientras que la familia necesita inspiración y anécdotas sobre las actividades que una familia puede disfrutar en un viaje a través de los PMBE.

Dado que PMBE ya utiliza UGC, sería beneficioso animar a los usuarios que comparten contenido sobre los pueblos a incluir pequeñas anécdotas, sugerencias de rutas y recomendaciones de hoteles y restaurantes como parte de una serie de imágenes o videos. Esto permitirá a los turistas daneses experimentar un alto nivel de credibilidad sobre la calidad y diversidad de los pueblos, facilitando así la decisión sobre dónde realizar su viaje anual.

#### 6.4.5. Marketing de ‘influencers’

Debido al gran consumo de redes sociales y blogs para obtener información sobre destinos de viaje, se argumenta que el segmento danés puede ser alcanzado a través del marketing de influencers. Se trata de una forma de promoción que se crea a través de la colaboración con blogs de viajes más pequeños e influencers para aprovechar su alcance, autenticidad y credibilidad. Según Vogue Business, hay una tendencia que los usuarios confíen más en los influencers y sus reseñas que en lo que la empresa misma comunica (Vogue Business, 2024). Según Lenis, esto no solo se aplica a las generaciones más jóvenes. Entre el segmento de los millennials (nacidos entre 1980-1994) (Klitkou, 2024), que es uno de los segmentos relevantes para PMBE, el 93% cree

que obtiene información más valiosa y confiable de los influencers sobre marcas y productos (Lenis, 2023).

En Dinamarca, se distingue entre tres grupos de influencers y bloggers que tienen una presencia en las redes sociales. Estos son micro-influencers (>20.000 seguidores), macro-influencers (<20.000 seguidores) y mega-influencers (<100.000 seguidores) (Rødsgaard, 2020). Se argumenta que sería más ventajoso para PMBE colaborar con micro y macro-influencers daneses, ya que estos grupos tienen un menor número de seguidores, lo que contribuye a un alcance más dirigido, con alta relevancia y un alto nivel de compromiso (Andersen, 2024). Además, la colaboración con estos grupos de influencers sería rentable, ya que se trata de influencers más pequeños que no tienen una gran cantidad de seguidores, lo que les impide exigir una alta remuneración por la colaboración (Andersen, 2024).

#### **6.4.7. Guías**

Como parte de las formas de comunicación offline de PMBE, se encuentra su mapa de Michelin con guías de rutas, así como su guía física, que se vende a través de su página web. Como se ha mencionado, las iniciativas de nuevos productos darán lugar a nuevas guías de rutas temáticas basadas en los intereses de los buyer personas daneses. Además, en función de las necesidades de los turistas daneses, se elaborarán también las siguientes guías, que no promocionan directamente los pueblos de la asociación, pero que, como parte de las iniciativas de comunicación del PMBE, pueden ayudar a satisfacer las necesidades de los turistas daneses y hacer más cómoda la planificación para este grupo destinatario.

- Guía de transporte público regional.
- Guía de restaurantes y hoteles.
- Guía de rutas de senderismo en las áreas naturales regionales.

Sería beneficioso colaborar con la administración local en cada región para crear estas guías, ya que se tratan de diferencias locales entre el transporte público y las rutas de senderismo. Se podría establecer la guía de restaurantes y hoteles con los restaurantes y hoteles en los pueblos que quieren participar y así pueden comprar una posición destacada en la página web de PMBE pagando una tarifa o patrocinando contenido.

Las guías mencionadas se publicarán total o parcialmente en la página web de la asociación. Para las guías sobre restaurantes y hoteles, y rutas de senderismo, se argumenta que estas pueden estar disponibles en la guía física ya existente, mientras que en la página web habrá rutas y guías seleccionadas disponibles. Esto con el objetivo de crear conciencia sobre la guía física y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los turistas daneses a través de la página web.

Se argumenta que la guía de transporte público y regional será más adecuada como parte de la página web y no de la guía física, ya que existe el riesgo de que esta pueda cambiar con el tiempo debido a las modificaciones de las compañías de autobuses correspondientes.

## 7. Plan de ejecución y control

La parte final del plan de promo-comercialización de PMBE en el mercado danés es el plan de ejecución y control. El objetivo del plan de ejecución y control es garantizar una ejecución adecuada y ajustar el plan en función de las necesidades para alcanzar los objetivos del PMBE.

### 7.1. Fase de ejecución

Basándose en el plan de acción, se ha creado el siguiente cronograma para coordinar las actividades propuestas en un periodo de tiempo determinado. Este cronograma tiene un marco temporal de un año y muestra cómo se distribuyen las actividades propuestas en este año en relación con las demás. Muestra cómo algunas actividades, como la gestión de los canales de distribución del PMBE, deben mantenerse durante todo el año, mientras que para la elaboración y planificación de rutas temáticas y guías, se establece un periodo más corto para que estos productos puedan estar listos para el año siguiente.

El marketing de influencers se divide en la creación de relaciones que deben extenderse durante la temporada baja del PMBE, para que estos influencers tengan la oportunidad de viajar a los pueblos y promocionarlos durante el periodo en el que los daneses están planificando sus próximas vacaciones, que puede ser de hasta seis meses de antelación. Los anuncios también se publicarán seis meses antes de que los daneses empiecen a buscar inspiración para sus próximas vacaciones.

Categorías	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Plan de producto</b>												
Guía de rutas temáticas (elaboración)												
<b>Plan de distribución (conveniencia)</b>												
Página web												
Redes sociales												
App												
<b>Plan de comunicación</b>												
<b>Relaciones públicas</b>												
Interviews / prensa												
FITUR												
<b>Marketing directo</b>												
Email marketing												
<b>Inbound marketing</b>												
Blog												
Subpáginas												
<b>Redes sociales</b>												
Gestión de perfil de Instagram (UGC)												
Instagram anuncios												
<b>Marketing de influencers</b>												
Crear relaciones												
Viajes de influencers												
Promoción de influencers												
<b>Guías (Elaboración de guías)</b>												
Guía de transporte público												
Guía de restaurantes												
Guía de hoteles												
Guía de rutas de senderismo												

*Cronograma de PMBE – elaboración propia*

### 7.2. Fase de control

La fase de control pretende corregir continuamente el plan anterior y garantizar que se alcanzan los objetivos de PMBE. Se argumenta aquí que se debería llevar a cabo un análisis trimestral y un informe de situación tal como se describe en el esquema siguiente para evaluar si el PMBE está logrando sus objetivos de más conversiones en su sitio web, mayor reconocimiento con respecto a sus iniciativas de sostenibilidad,

lograr más seguidores daneses en Instagram con el objetivo final de conseguir más visitantes daneses a los pueblos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (5 AÑOS)	MECANISMO DE SEGUIMIENTO
AUMENTAR EL RECONOCIMIENTO DE LA MARCA EN EL MERCADO DANÉS PARA ALCANZAR 10.000 SEGUIDORES DANESSES EN INSTAGRAM Y ASÍ LOGRAR UN AUMENTO DEL NÚMERO ACTUAL DE SEGUIDORES EN APROXIMADAMENTE UN 5%.	SUPERVISAR CON HERRAMIENTAS DE INSTAGRAM EL NÚMERO DE SEGUIDORES, LAS TASAS DE INTERACCIÓN (ME GUSTA, COMENTARIOS, COMPARTIDOS) Y EL ALCANCE DE LAS PUBLICACIONES.
INTEGRAR LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA ONU PARA OBTENER EL RECONOCIMIENTO DEL 70% DE LOS BLOGGERS/INFLUENCERS DANESSES CON QUIEN SE HAYA HECHO UN TRATO DE COOPERACIÓN.	REALIZA ANÁLISIS PERIÓDICOS CON HERRAMIENTAS DE MONITOREO DE MEDIOS DE LA MENCIÓN DE PMBE Y SUS INICIATIVAS SOSTENIBLES EN EL CONTENIDO DE LOS BLOGS DE VIAJES DANESSES.
AUMENTAR UN 10% LA TASA DE CONVERSIÓN DEL NEWSLETTER.	REALIZA A/B TESTS DEL CONTENIDO DE LOS NEWSLETTERS PARA OPTIMIZAR LAS TASAS DE CONVERSIÓN. HACER UN SEGUIMIENTO DE LAS TASAS DE APERTURA, CLICS Y ACCIONES POSTERIORES, COMO VISITAS AL SITIO WEB.
ATRAER AL 2,5% DE LOS TURISTAS DANESSES QUE ESTADÍSTICAMENTE VIAJAN A DESTINOS EN ESPAÑA (19% DE LOS DESTINOS DE VIAJE DE LOS TURISTAS DANESSES EN 2022 (DST, FERIE- OG FORRETNINGSREJSER, 2022))	INVOLUCRAR A LOS HOTELES Y RESTAURANTES DE LOS PUEBLOS SOBRE SU CUOTA TOTAL DE TURISTAS DANESSES DURANTE LA TEMPORADA DE VERANO CON LA AYUDA DE DTI.

*Mecanismos de seguimiento para los objetivos específicos – elaboración propia*

En función de estos resultados trimestrales, puede ser necesario optimizar y ajustar los objetivos y los esfuerzos para alcanzarlos.

**7.3 Seguimiento de satisfacción**

La satisfacción es según Kotler et al. un requisito para la fidelidad y para garantizar que PMBE como organización pueda satisfacer las necesidades de los turistas daneses, se necesitarán datos sobre la experiencia de los turistas. Con clientes fieles, PMBE puede garantizar un boca a boca positivo que creará un gran valor para la organización en el mercado danés (Kotler et al., 2005, 239). Como parte del seguimiento de la satisfacción de PMBE, se puede argumentar que para esta organización que ofrece información sobre los pueblos, no es posible determinar con exactitud cuándo han visitado los pueblos los turistas daneses y, por tanto, cuándo se puede hacer un seguimiento de sus experiencias. Por lo tanto, se argumenta que utilizando las siguientes estrategias, que se presentan en la tabla siguiente, es posible obtener información sobre la experiencia de los turistas daneses con su viaje por los pueblos a través del correo electrónico y de las redes sociales.

ESTRATEGIA	ACCIÓN	OBJETIVO	PLAZO
EMAIL			
ENCUESTA DESPUÉS DE LA TEMPORADA ALTA	ENVIAR UNA ENCUESTA A LOS SUBSCRITORES DESPUÉS DE LA TEMPORADA DE VERANO.	EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DESPUÉS DE UN PERÍODO DE GRAN AFLUENCIA.	NOVIEMBRE (DESPUÉS DE LAS TEMPORADAS DE VERANO Y OTONO).
ESCALA DE CALIFICACIÓN EN EL NEWSLETTER	INCLUIR UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN DE 5 ESTRELLAS EN CADA NEWSLETTER.	RECOGER COMENTARIOS CONTINUOS DE LOS TURISTAS SOBRE EL CONTENIDO Y LA RELEVANCIA.	CONTINUO, EN CADA NEWSLETTER.
DESCARGA DE GUÍAS	OFRECER LA DESCARGA DE GUÍAS DESDE LAS SUBPÁGINAS DEL SITIO WEB, SEGUIDA DE CORREOS ELECTRÓNICOS SOBRE SATISFACCIÓN.	EVALUAR LA UTILIDAD DE LAS GUÍAS Y HACER UN SEGUIMIENTO DE LA EXPERIENCIA DEL TURISTA.	UN MES DESPUÉS DE LA DESCARGA DE GUÍAS.
REDES SOCIALES			
PUBLICACIÓN DE CONCURSO	CREAR UNA PUBLICACIÓN CON UN CONCURSO PARA GANAR UN VALE RESPONDIENDO A UNA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.	AUMENTAR EL COMPROMISO Y RECOGER DATOS A TRAVÉS DE LA PARTICIPACIÓN EN LA ENCUESTA.	PLANIFICADO SEGÚN NECESIDAD.
ANÁLISIS DE COMENTARIOS	ANALIZAR LOS COMENTARIOS EN REDES SOCIALES.	COMPRENDER LAS OPINIONES Y PREOCUPACIONES DEL PÚBLICO A TRAVÉS DE SUS COMENTARIOS.	CONTINUO, CON MONITOREO REGULAR.

*Estrategias de seguimiento de satisfacción – elaboración propia*

## 8. Conclusiones

Este TFM tenía como objetivo desarrollar un plan de promo-comercialización de PMBE dirigido al mercado danés. El estudio del mercado danés mostró un gran potencial, con un interés por los viajes sostenibles, los destinos auténticos y un poder adquisitivo que permite a los turistas daneses viajar durante todos los meses del año y no sólo durante la temporada alta. Con un enfoque ya muy centrado en las iniciativas de comunicación en línea, PMBE tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores al ofrecer una serie de recursos complementarios de gran valor para la planificación de viajes de los turistas daneses.

A pesar de que los turistas daneses aún no conocen PMBE, se argumenta que con el alto grado de notoriedad que tiene España como destino turístico en el mercado danés, con las iniciativas de comunicación online adecuadas, tanto directamente desde PMBE como en colaboración con influencers y blogs de viajes, aún se puede llegar a los clientes daneses. Se argumenta que estas iniciativas de comunicación deberían centrarse en diferenciar al PMBE de sus competidores mediante la promoción de las iniciativas sostenibles y la cultura auténtica que caracteriza a la organización, que la distingue de los destinos urbanos sustitutos, y que, al mismo tiempo, sean compatibles con los beneficios buscados por los turistas daneses.

En conclusión, se argumenta que el mercado danés tiene un gran potencial para PMBE y que, con las estrategias adecuadas, PMBE puede convertirse en un destino turístico sostenible preferente para el futuro.

## 9. Bibliografía

- Abdul-Latif, S.-A. (2019). *The Use of Social Media for Trip Planning Process: A Study on Domestic Tourists to Pahang* [International Islamic University Malaysia]. [https://www.researchgate.net/publication/353622163\\_The\\_Use\\_of\\_Social\\_Media\\_for\\_Trip\\_Planning\\_Process\\_A\\_Study\\_on\\_Domestic\\_Tourists\\_to\\_Pahang](https://www.researchgate.net/publication/353622163_The_Use_of_Social_Media_for_Trip_Planning_Process_A_Study_on_Domestic_Tourists_to_Pahang)  
Extraído el 11/09/2024
- Alemán Escudero, J. L. M., Ana Isabel Rodriguez. (2012). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC.
- ALSA. (s.f.). ALSA Regionales. ALSA. <https://www.alsa.es/regionales>  
Extraído el 11/09/2024
- Andersen, M. R. (2024, febrero 18). *Mikro-influencer marketing: Komplet guide til ægte engagement*. <https://www.michaelrurupandersen.dk/mikro-influencer-marketing/>  
Extraído el 11/09/2024
- Ansoff, I. H. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, Vol. 35, Issue 5.
- Apollo. (s.f.). Vores rejsemål, Spanien. Apollo. <https://www.apollorejser.dk/spanien/rejsemaal>  
Extraído el 11/09/2024
- Ballina, F. J. de la B. (2017). *Marketing turístico aplicado*.
- Birt, J. (2023, octubre). What Are the 4 C's of Marketing? *Indeed*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/4-cs-of-marketing>  
Extraído el 11/09/2024
- Blanco, D. (2017, octubre 19). *Las Tres Dimensiones de Abell*. <https://dbcalidad.blogspot.com/2017/10/las-tres-dimensiones-de-abell.html>  
Extraído el 11/09/2024
- Bomberg, L. (2024, enero 3). Sådan rejser danskerne i 2024. *Trends And Travel*. <https://www.trendsandtravel.dk/saadan-rejser-danskerne-i-2024/>  
Extraído el 11/09/2024
- BravoTours. (s.f.). Rejser til Spanien. BravoTours. <https://www.bravotours.dk/rejser/spanien/>  
Extraído el 11/09/2024
- Brøndsted, T. Q. (2021, septiembre 20). Hvilken chat-app skal jeg vælge? *Forbrugerrådet TÆNK*. <https://taenk.dk/test/chatapps/hvilken-chat-app-skal-jeg-vaelge>  
Extraído el 11/09/2024
- Comisión Europea. (2012). Europeans and their languages. *Den Europæiske Union*. <https://op.europa.eu/da/publication-detail/-/publication/f551bd64-8615-4781-9be1-c592217dad83>  
Extraído el 11/09/2024
- Danish Adventurer. (s.f.). Danish Adventurer. Danish Adventurer. <https://www.danishadventurer.dk/rejseblog-spanien/>  
Extraído el 11/09/2024
- Danske Bank. (2022, junio 16). Forbrug: Danskerne bruger færre penge på dagligvarer, men flere på rejser. *Danske Bank*. <https://danskebank.com/da/news-og-insights/nyhedsarkiv/news/2022/16062022>  
Extraído el 11/09/2024
- DatosMacro. (s.f.). PIB de Dinamarca. DatosMacro.

- <https://datosmacro.expansion.com/pib/dinamarca>  
Extraído el 11/09/2024
- Destino Turístico Inteligente. (s.f.). *Destino Turístico Inteligente*.  
<https://www.destinosinteligentes.es/>  
Extraído el 11/09/2024
- Digitaliseringsstyrelsen. (2023, diciembre 15). Borgernes it-anvendelse i 2023. *Digitaliseringsstyrelsen*. <https://digst.dk/tal-og-statistik/>  
Extraído el 11/09/2024
- DMI. (2023). Sammendrag af året 2023. *Danmarks Meteorologiske Institut*.  
[https://www.dmi.dk/fileadmin/user\\_upload/Afrapportering/Aarssammendrag/Sammendrag\\_2023.pdf](https://www.dmi.dk/fileadmin/user_upload/Afrapportering/Aarssammendrag/Sammendrag_2023.pdf)  
Extraído el 11/09/2024
- DST. (2019, julio 17). Mænd bruger flere penge end kvinder, når de rejser på ferie. *Danmarks Statistik*. <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/bagtal/2019/2019-07-17-maend-bruger-flere-penge-end-kvinder-naar-de-rejser-paa-ferie>  
Extraído el 11/09/2024
- DST. (2023, enero 1). *Folketal 2023*.  
<https://extranet.dst.dk/pyramide/pyramide.htm#!a=20,60&v=2&o=2023&q>  
Extraído el 11/09/2024
- DST, Ferie- og forretningsrejser. (2022). Vi foretog 4 mio. Lange ferierejser til udlandet i 2022. *Danmarks Statistik*. <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/nyt/NytHtml?cid=46685>  
Extraído el 11/09/2024
- DST, Forbrugerprisindeks. (2023, diciembre). Forbrugerprisindeks. *Danmarks Statistik*.  
<https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/oekonomi/prisindeks/forbrugerprisindeks>  
Extraído el 11/09/2024
- DST, Gennemsnitsdanskere. (s.f.). Gennemsnitsdanskere. *Danmarks Statistik*.  
<https://www.dst.dk/da/Statistik/laer-om-statistik/gennemsnitsdanskere>  
Extraído el 11/09/2024
- Ejarque, J. (2016). *Marketing y gestión de destinos turísticos: Nuevos modelos y estrategias 2.0*. Pirámide.
- Eurostat. (2022). *Expenditure by purpose of the trip*.  
[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/page/TOUR\\_DEM\\_EXPUR](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/page/TOUR_DEM_EXPUR)  
Extraído el 11/09/2024
- Expansion. (2023, diciembre 16). La asociación Pueblos más Bonitos de España suma cinco nuevos municipios. *Expansion*.  
<https://www.expansion.com/sociedad/2023/12/16/657de313468aeb66628b45ad.html>  
Extraído el 11/09/2024
- Fitur. (s.f.). FITUR. *IFEMA MADRID*. <https://www.ifema.es/fitur>  
Extraído el 11/09/2024
- Hillgaard, A. (2024, abril 17). Hvad er et Marketing Mix? Og hvordan kan du bruge det i din forretning? *Bonzer*. <https://bonzer.dk/blog/marketing-mix>  
Extraído el 11/09/2024
- Hollensen, S. (2020). *Global Marketing*. Ed. Pearson.
- IDA. (s.f.). *Ferie: Her er reglerne for optjening og afholdelse*. <https://ida.dk/raad-og-karriere/ferie-og-frihed/ferie-regler-for-afholdelse#hovedferie-og-restferie>

Extraído el 11/09/2024

INE. (2022). *Gasto de los turistas internacionales según país de residencia*. Instituto Nacional de Estadística. [https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10838#\\_tabs-grafico](https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10838#_tabs-grafico)

Extraído el 11/09/2024

Karker, Lund, A., Jørn. (2023, septiembre 27). Sproget i Danmark. *Den Store Danske*. [https://denstoredanske.lex.dk/sproget\\_i\\_Danmark](https://denstoredanske.lex.dk/sproget_i_Danmark)

Extraído el 11/09/2024

Kleding, E. (2022). Over halvdelen af danskerne har nu bæredygtighed og klima i tankerne, når de vælger rejse. *Momentum*. <https://www.kl.dk/momentum/arkiv/2022/16-over-halvdelen-af-danskerne-har-nu-baeredygtighed-og-klima-i-tankerne-naar-de-vaelger-rejse>

Extraído el 11/09/2024

Klitkou, P. (2024, junio 19). Hvad er Millennials? Hvad er Generation Y og deres kendetegn. *PK Medier*. <https://pkmedier.dk/millennials/>

Extraído el 11/09/2024

Kotler et al. (2005). *Marketing para turismo*. Prentice Hall.

Lambin, J.-J. (2003). *Marketing estratégico*. ESIC.

Lenis, A. (2023, agosto 2). Marketing de influencers: Qué es, ventajas y cómo implementarlo. *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/como-trabajar-con-influencers#que>

Extraído el 11/09/2024

Les Plus Beaux Villages De La Terre. (s.f.). *Les Plus Beaux Villages De La Terre*. <https://lpbvt.org/>

Les Plus Beux Villages de France. (s.f.). *Les Plus Beux Villages de France*. <https://www.les-plus-beaux-villages-de-france.org/fr/nos-idees-sejours/vins-gastronomie-art-de-vivre/restaurants-etoiles/>

Extraído el 11/09/2024

López de Ávila et al., A. (2015). *Smart Destination*. Segittur. <https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2019/11/Libro-Blanco-Destinos-Turisticos-Inteligentes.pdf>

Extraído el 11/09/2024

López, L. (2022, mayo 30). ¿Cuáles son las 4C del marketing? *OCCAM*. <https://www.occamagenciadigital.com/blog/cuales-son-las-4c-del-marketing#post-index-4>

Extraído el 11/09/2024

Lorensen, M. J. (2023, julio 14). Danskerne vil være mere klimabevidste, men tager fortsat flyveren på sommerferie. *TV2 Business*. <https://nyheder.tv2.dk/business/2023-07-14-danskerne-vil-vaere-mere-klimabevidste-men-tager-fortsat-flyveren-paa-sommerferie>

Extraído el 11/09/2024

Los Pueblos Más Bonitos de España. (s.f.). *Los Pueblos Más Bonitos de España (Tienda)*. <https://tienda.lospueblosmasbonitosdeespana.org/inicio/54-mapa-michelin-de-los-pueblos-mas-bonitos-de-espana-.html>

Extraído el 11/09/2024

Lystbæk, Pedersen, H. L., Asger Bjerg. (2023). Flere turister fra hovedstaden prioriterer bæredygtighed i deres ferievalg. *Dansk Industri*. <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2023/6/flere-turister-fra>

[hovedstaden-prioriterer-baredygtighed-i-deres-ferievalg/](#)

Extraído el 11/09/2024

Ministerio de Cultura y Deporte. (2023). *Turismo Cultural*.  
<https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:463043db-a54c-4d36-8cc4-90a04d512691/estadistica-de-turismo-cultural-2023.pdf>

Extraído el 11/09/2024

Ministerio de industria y turismo. (2019, noviembre 22). La secretaria de Estado de Turismo firma un convenio con la Asociación Los Pueblos más Bonitos de España. *Ministerio de industria y turismo*. <https://turismo.gob.es/es-es/Novedades/Paginas/a-secretaria-de-Estado-de-Turismo-firma-un-convenio-con-la-Asociaci%C3%B3n-Los-Pueblos-m%C3%A1s-Bonitos-de-Espa%C3%B1a-.aspx>

Extraído el 11/09/2024

Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible. (s.f.). Información sobre líneas regulares de transporte de viajeros. *Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible*. <https://www.mitma.gob.es/transporte-terrestre/lineas-regulares-de-transporte-de-viajeros/informacion-sobre-lineas-regulares-de-transporte-de-viajeros>

Extraído el 11/09/2024

Nørtoft, M. (2018, julio 9). Flest holder ferie i slutningen af juli. *Danmarks Statistik*. <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/baqtal/2018/2018-07-09-flest-holder-ferie-i-slutningen-af-juli>

Extraído el 11/09/2024

ONU Turismo. (s.f.). *Sobre ONU Turismo*. <https://www.unwto.org/es/acerca-de-onu-turismo>

Extraído el 11/09/2024

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Rabøl, L. B. (2021, noviembre 17). Danskerne er tredjebedst i verden til engelsk som andetsprog – test dine evner her. *TV2 Nyheder*. <https://nyheder.tv2.dk/2021-11-17-danskerne-er-tredjebedst-i-verden-til-engelsk-som-andetsprog-test-dine-evner-her>

Extraído el 11/09/2024

Rainbird, J. (2018, julio 2). Where Do Blogs Fit Into The Buyer's Journey? *FlowBird*. <https://flowbird.co.uk/blog/where-do-blogs-fit-into-the-buyers-journey>

Extraído el 11/09/2024

Retsinformation. (s.f.). *Bekendtgørelse af lov om ferie*. <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2021/230>

Extraído el 11/09/2024

RID. (2023). RID Statistik. *Rejsearrangører i Danmark*. <https://rejsearrangorer.dk/statistik/>

Extraído el 11/09/2024

Ritzau. (2023, julio 26). Danskerne planlægger at bruge 82 milliarder kroner på rejser det næste år. *Ritzau*. <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/13706531/danskerne-planlaegger-at-bruge-82-milliarder-kroner-pa-rejser-det-naeste-ar?publisherId=13561595&lang=da>

Extraído el 11/09/2024

- Rødsgaard, N. K. (2020, noviembre 16). Influencer marketing: 3 typer, du skal kende. *Ternum Digital*. <https://iternumdigital.com/da/influencer-marketing-3-typer-du-skal-kende/>  
Extraído el 11/09/2024
- Santos, D. (2024, mayo 7). Matriz de Ansoff: Qué es y cómo aplicarla. *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>  
Extraído el 11/09/2024
- SDG. (s.f.). Måling & Rapportering. *Verdensmålsportalen*. <https://www.xn--verdensmlsportalen-cub.dk/Fokusomrader/Pavirkning/male-og-rapportere/>  
Extraído el 11/09/2024
- Sevillano, E. (2024, enero 1). La década prodigiosa de Los Pueblos Más Bonitos de España. *El País*. <https://elpais.com/elviajero/guia-el-viajero/2024-01-01/la-decada-prodigiosa-de-los-pueblos-mas-bonitos-de-espana.html>  
Extraído el 11/09/2024
- SPIES. (s.f.). Rejser til Spanien. *SPIES*. <https://www.spies.dk/spanien>  
Extraído el 11/09/2024
- Statista. (2023, febrero). Evolución anual de la temperatura media en España de 2008 a 2022. *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/935474/evolucion-anual-de-la-temperatura-media-en-espana/>  
Extraído el 11/09/2024
- Styrelsen for patientsikkerhed. (s.f.). EU-sygesikring. *Styrelsen for patientsikkerhed*. <https://stps.dk/borger-og-patient/det-blaa-eu-sygesikringskort>  
Extraído el 11/09/2024
- Sune, C. (s.f.). Hvem er klasserne? *Arbejderbevægelsens Erhvervsråd*. <https://klassemfund.dk/hvem-er-klassemne>  
Extraído el 11/09/2024
- SunWeb. (s.f.). Rejser til Spanien. *SunWeb*. <https://www.sunweb.dk/rejser/spanien>  
Extraído el 11/09/2024
- TUI. (s.f.). Rejser til Spanien. *TUI*. <https://www.tui.dk/rejse/spanien/>  
Extraído el 11/09/2024
- TurEspaña. (2022). *Plan Estratégico Marketing 2021/2024*. Instituto de Turismo de España.
- Victoria, J. V. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Paraninfo.
- Vinderstrategi. (2017, febrero 14). *Porters generiske strategier: Hvad, hvordan og hvorfor*. <https://vinderstrategi.dk/2017/02/14/porters-generiske-strategier-hvordan-hvorfor/>  
Extraído el 11/09/2024
- VISA. (2023, septiembre 29). Ny undersøgelse: Danskerne foretrækker at holde ferie i Europa. *VISA*. <https://www.visa.dk/visa-everywhere/blog/bdp/2023/09/28/ny-undersogelse-danskerne-1695909719233.html>  
Extraído el 11/09/2024
- Visit Denmark. (s. f.). *Image og potentialeanalyse 2023* [Visit Denmark]. 07/2023  
Visit Denmark. (s.f.). Lufthavne. *Visit Denmark*. <https://www.visitdenmark.dk/explore/transport-cid66/lufthavne-cid69>  
Extraído el 11/09/2024
- Vogue Business. (2024). Gen Z broke the marketing funnel. *Vogue Business*. <https://www.voguebusiness.com/story/consumers/gen-z-broke-the-marketing-funnel>  
Extraído el 11/09/2024