



Máster Oficial en Dirección de Marketing en
empresas turísticas

Trabajo Fin de Máster

Plan de Marketing Proyecto “+Qcultura”

Octubre 2014

Tutor: María Luisa Grallo Alegría

José Carlos Martínez Román

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción	Pág. 3
2. Justificación del proyecto	Pág. 6
3. Misión, visión y valores de la empresa	Pág. 7
4. Análisis externo	Pág. 9
4.1. Delimitación del Mercado de Referencia	Pág. 9
4.2. Análisis del Macroentorno	Pág. 11
4.3. Análisis del Microentorno	Pág. 18
5. Análisis interno	Pág. 23
5.1. Recursos y capacidades de la empresa	Pág. 23
5.2. Organización Empresarial	Pág. 26
6. Análisis DAFO	Pág. 28
7. Definición de estrategias y programas de Marketing	Pág. 30
7.1. Objetivos estratégicos	Pág. 30
7.2. Definición de estrategias de Marketing	Pág. 31
7.3. Segmentación y Posicionamiento	Pág. 33
8. Plan de acción (Marketing Operativo)	Pág. 37
8.1. Plan de Producto	Pág. 38
8.2. Plan de Precios	Pág. 43
8.3. Plan de Distribución	Pág. 45
8.4. Plan de Comunicación	Pág. 48
8.4.1 Publicidad	Pág. 48
8.4.2 Relaciones Públicas	Pág. 49
8.4.3 Fuerza de ventas	Pág. 50
9. Ejecución y control	Pág. 52
10. Conclusiones	Pág. 54
11. Bibliografía	Pág. 55

1. INTRODUCCIÓN

Tanea es una empresa especializada en *patrimonio arqueológico*, en *estudios de impacto sobre el patrimonio cultural* y en su *puesta en valor y difusión*.



Fuente: <http://www.tanea-arqueologia.com/>

El eje de su actividad se fundamenta en el estudio del patrimonio cultural, entendiéndolo como la combinación inteligente de *conocimiento*, *creatividad* y *tecnología*. Siendo imprescindible en el desarrollo de su actividad conciliar el estudio del patrimonio y su conservación, con el desarrollo económico.

Uno de los principales objetivos que marca las actuaciones de la empresa consiste en darse a conocer a la sociedad, procediendo de forma transparente para que su actividad sea entendida y valorada.

Por otro lado, destacar que la propia actividad empresarial impulsa a Tanea a colaborar de manera estable con otras empresas que complementan su actividad en otros ámbitos especializados para obtener los objetivos planificados.

Debido a su ambición profesional, Tanea se ha embarcado en un proyecto en el sector turístico, sin perder su seña de identidad original, ligada al turismo cultural, este proyecto se denomina “+Qcultura”.



Según la OMT, el turismo cultural se entiende como, “*los movimientos de personas con motivaciones básicamente culturales, tales como circuitos de estudios, circuitos culturales y de artes del espectáculo, viajes a festivales u otros eventos culturales, visitas a monumentos, viajes para estudiar la naturaleza, el folclore o el arte, así como las peregrinaciones*”.

De la definición anterior se extraen las siguientes conclusiones:

- Se entiende como *patrimonio cultural* todo recurso atractivo que pueda provocar visitas, como son los yacimientos arqueológicos, los monumentos, las cuevas o los propios museos.
- En cuanto al *estilo de vida*, se define como las distintas actividades que se realizan en una región o localidad concreta y que las identifica, como cultura gastronómica, las diferentes festividades autóctonas y los distintos productos artesanales producidos en estos lugares.
- En la *expresión artística* se incluye cualquier actuación de teatro, música o circo con alto potencial de visitas.

- Los *eventos* serán los múltiples acontecimientos, de carácter extraordinario, que se realicen en territorio cántabro, como puede ser el Mundial de Vela 2014, actuaciones musicales, etc.

El *turismo cultural* es un sector en plena expansión fundamentalmente por tres factores:

- La creciente cultura turística de los viajeros.
- Un sector cada vez más profesionalizado.
- La sostenibilidad del mismo.

En este sentido, el proyecto “+Qcultura” busca generar una herramienta flexible, de fácil manejo y muy atractiva por la calidad de sus contenidos y por la forma de presentar dichos contenidos, buscando difundir el potencial turístico y cultural de Cantabria y dando a conocer nuevas formas de acercamiento a la cultura cántabra junto con otros contenidos turísticos culturales más tradicionales, con el fin de poder ofertar experiencias únicas en todo el territorio cántabro.

El proyecto “+Qcultura” pretende abarcar cuatro sectores del turismo cultural.

Figura 1.1. Sectores del turismo cultural “+Qcultura”.

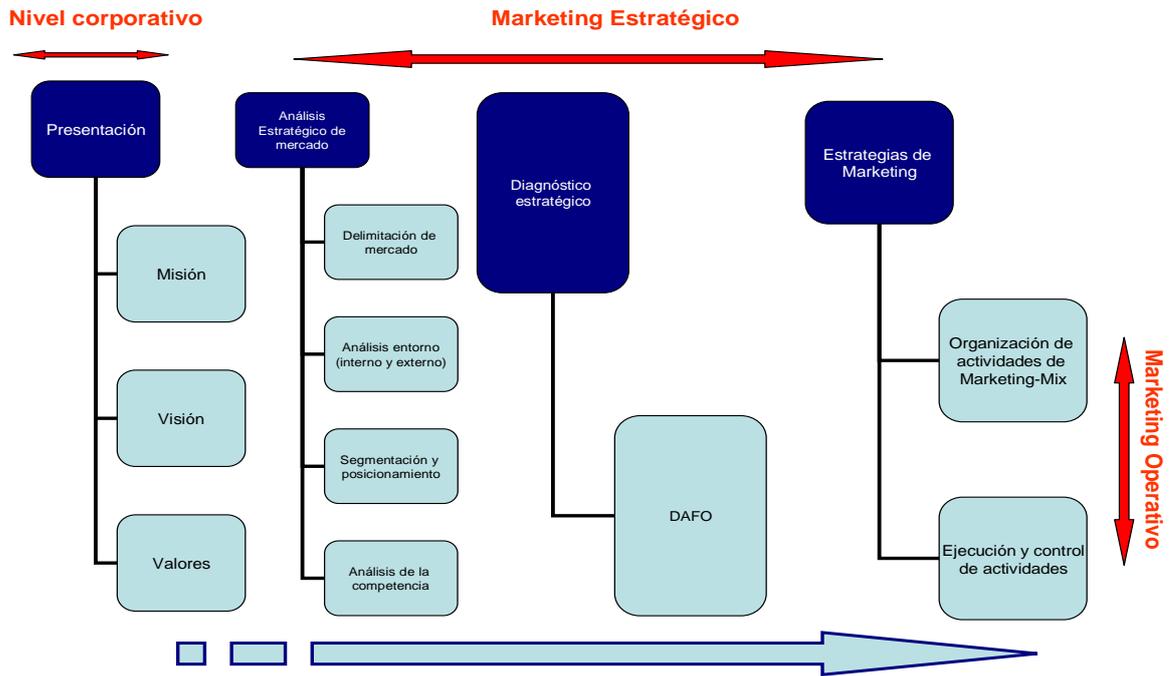


Fuente: Elaboración propia.

Para desarrollar dicho proyecto y valorar su viabilidad, se debe realizar un *Plan de Marketing*, de la manera más exhaustiva posible. El *Plan de Marketing* constituye un importante instrumento de gestión para controlar la gestión comercial y de marketing. De esta forma, es la perfecta herramienta para establecer la estrategia más efectiva de producto-mercado, lo que supone una gran relevancia dentro de la estrategia empresarial.

Para la elaboración del *Plan de Marketing* se seguirá el siguiente esquema:

Figura 1.2. Esquema para la elaboración del Plan de Marketing.



Fuente: Elaboración propia.

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto de la empresa Tanea, “+Qcultura” tiene un gran potencial por tratarse de un proyecto innovador, ya que se ofertará y entregará por medios tecnológicos, elaborado en torno a un turismo sostenible y de calidad.

Además, de la demanda existente en relación a estas actividades, un nicho de mercado que solicita este turismo con regularidad y sobre todo, porque la Comunidad Autónoma de Cantabria es potencialmente rica en estos recursos, con una variedad de patrimonios y de oferta de servicios que convierte al territorio cántabro en un destino por excelencia.

Por otra parte, los cambios de los patrones culturales dominantes, beneficia el desarrollo del proyecto:

- Retorno a la naturaleza y a lo natural.
- Tendencia a aceptar nuevas formas sociales y culturales.
- Mayor permisividad social.
- Igualdad entre los sexos.
- Aceptación de la acelerada evolución tecnológica.
- Auge de la variedad, lo que conlleva una mayor segmentación.
- Aumento de la búsqueda de información.
- Aumento de los niveles educativos y formativos.

También se debe de tener muy en cuenta el hecho de que el proyecto se oriente a un turismo accesible, ya que éste cobra mayor importancia cuando se habla de datos. El mercado potencial del turismo accesible europeo se estima en 130 millones de personas¹. Estas cifras incluyen a personas con discapacidad, de la tercera edad, embarazadas, familias con niños pequeños y personas con enfermedades crónicas o con otros trastornos temporales. Se habla de personas que no viajan porque no existe una oferta turística adecuada a sus necesidades. Si a esto se une la creciente demanda de turismo cultural y el habitual consumo de actividades culturales durante la realización de otro tipo de turismo, se encuentra que el Turismo Cultural Accesible es una oportunidad de negocio.

Por todo ello, se ha detectado una oportunidad de negocio en su conocimiento, puesta en valor y difusión.

¹ http://www.accessibletourism.org/resources/enat-a4_spanish.pdf

3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

3.1. MISIÓN.

Se entiende como *misión*, el fin o la razón de ser de una empresa/negocio, el motivo de su creación y la personalidad que quiere desprender dicho negocio, también se incluyen dentro de esta definición las funciones básicas que desarrollará.

Complementando esta definición, el profesor Rafael Muñiz Gonzales, autor del libro "Marketing en el siglo XXI", señala que la misión "*define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas*".

Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, "*sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica*".²

Tomando en consideración dichos conceptos, el proyecto "+Qcultura" pretende ir más allá del turismo de experiencias, e intenta que los verdaderos protagonistas sean la cultura local y los propios habitantes.

Se trata de una iniciativa innovadora tanto por los contenidos originales sobre dónde y cómo vivir experiencias culturales de Cantabria, por la calidad de contenidos que aporta la experiencia de sus profesionales de más de quince años en el sector cultural de Cantabria, por la forma diferente en que se presentan los contenidos con recursos mucho más dinámicos que los utilizados por los organismos oficiales, así como por la usabilidad e interactividad de la plataforma, cuyo diseño busca lograr la participación del visitante dando la oportunidad de aportar su experiencia a otros ciudadanos del mundo que se interesen en "vivir" Cantabria.

Además, tienen como objetivo, enganchar a un sector de turistas potenciales que elijen sus destinos buscando vivir experiencias, vivir un amplio abanico de disfrute.

En definitiva, trata de ser una herramienta de planificación exhaustiva y estimulante de visita que le ayude a planificar y vivir su viaje, aprovechando al máximo la visita.

3.2. VISIÓN.

En cuanto a la *visión*, se entiende como la situación deseada por la empresa a medio-largo plazo. Es un estado futuro, posible y deseable de la organización que incluye metas específicas. En definitiva, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde va la empresa y en qué se espera convertir.

Según Doyle (1990), crear una visión empresarial "*consiste en esforzarse por ver, a través de lo que se hace, por qué se hace y adónde se quiere que eso conduzca. Se espera del dirigente, no una exactitud absoluta de proyectos para el futuro, sino más bien la percepción de un sentido y la comunicación de una dirección*".

² Del sitio web: Marketing-XXI.com, de Rafael Muñiz G., Sección: Estrategias de Marketing - La dirección estratégica "Negocios Exitosos" (McGraw Hill, 2000).
<http://82.165.131.239/hosting/empresa/cajamadrid/leccion.asp?seccion=5&curso=27&leccion=9&cursos=1>

suficientemente deseable como para que todos tengan ganas de comprometerse con ella”.

El objetivo principal de “+Qcultura” es convertirse en el portal de referencia con información de calidad sobre Turismo Cultural de Cantabria que aprovechando los recursos turísticos existentes y de uso, ponga en valor los recursos culturales existentes desconocidos. Parten con la ventaja de la disponibilidad de contenidos exhaustivos dado su profundo conocimiento del patrimonio regional.

Por otra parte, tiene como propósito final, la creación de una comunidad interactiva, en la que los propios usuarios de la app y de la Web, interactúen entre ellos y con la empresa, y a su vez, que puedan compartir experiencias, quejas y sugerencias, lo que conllevaría a que los propios consumidores de los servicios de “+Qcultura” se convertirían en suscriptores, y a su vez en los principales comerciales de la empresa.

Además se creen en la obligación de ser abanderados de un turismo sostenible, mediante el respeto y la defensa del paisaje y la población, que tenga como resultado un impacto positivo tanto económico como social para Cantabria. Todo ello teniendo en cuenta los documentos emitidos en este aspecto por organizaciones internacionales como la UNESCO, la OMT, o el ICOMOS.

Por todo ello, se alcanzan otras metas complementarias que dan más valor a un proyecto como el aquí presentado, y se pueden resumir en:

- Desestacionalización del turismo logrando una repartición a lo largo del año evitando la masificación.
- Diversificación del turismo.
- Enriquecimiento cultural mediante la revalorización del patrimonio material e inmaterial del territorio.
- Efectos positivos sobre la sociedad.
- Efectos positivos sobre la sociedad.

3.3. VALORES.

Los *valores*, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes, en definitiva es la personalidad de la empresa, y no se debe convertir en una expresión de deseos, sino que se deben de ceñir a la realidad.

Los valores de Tanea son:

- Conocimiento: los más de quince años de sus profesionales en el sector, les avalan.
- Innovación: es un proyecto renovador, que se diferencia de lo comúnmente ofrecido en la región cántabra.
- Transparencia: Proporcionan información continua, veraz, clara y objetiva.
- Calidad: renuncian al turismo masivo, para centrarse en un sector especialista.
- Sostenibilidad: toda actividad turística que se realice, es respetuosa con el medio natural, social y cultural, y con los valores de la comunidad implicada.

4. ANÁLISIS EXTERNO

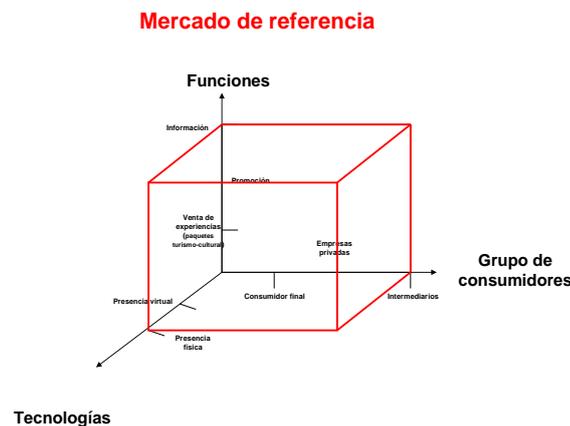
Este estudio está constituido por la delimitación del mercado, el análisis del macroentorno y del microentorno. Todas estas actividades constituyen la planificación estratégica del plan de marketing.

4.1. DELIMITACIÓN DEL MERCADO.

Para comenzar con la delimitación de mercado, se deben de tener claros una serie de conceptos como son, el mercado de referencia, el mercado relevante y el producto mercado.

Cuando se habla de "mercado de referencia", se entiende por el conjunto de empresas de un sector concreto, que compiten entre sí, para satisfacer una necesidad latente de un grupo de consumidores, por lo que los productos son sustituibles entre sí, aunque se obtengan con tecnología distinta. En este mercado también se incluye la competencia, pese a que no desarrollen la actividad con las mismas tecnologías.

Figura 4.1. Mercado de referencia.



En el mercado de referencia se incluyen los grupos de consumidores que harán uso del producto/servicio ofertado por "+Qcultura", en este sentido, es el público objetivo al que la empresa pretende llegar, que son los consumidores finales (turistas), las empresas privadas y los intermediarios (empresas u organizaciones que adquirirán el producto para poder comercializarlo posteriormente).

Otra de las partes de la matriz de Abell, son las funciones. Estas, son los beneficios que los clientes obtendrán tras el intercambio comercial. En el caso de este proyecto, los beneficios ofrecidos son la venta de "experiencias" (paquetes turísticos con distintas actividades, siempre enclavadas en el entorno cultural), la promoción, de la que se puedan aprovechar las distintas empresas que quieran publicitarse en la página Web y por último, la información sobre rutas (también tendrán la posibilidad de realizar sus rutas personalizadas), eventos o actividades. Información exclusiva que dispone la empresa, al haberse dedicado durante de más de quince años al sector de la arqueología.

Por último, atendiendo a las tecnologías, que es el medio en el que la empresa satisface estas necesidades de los clientes, la tecnología desarrollada por la empresa

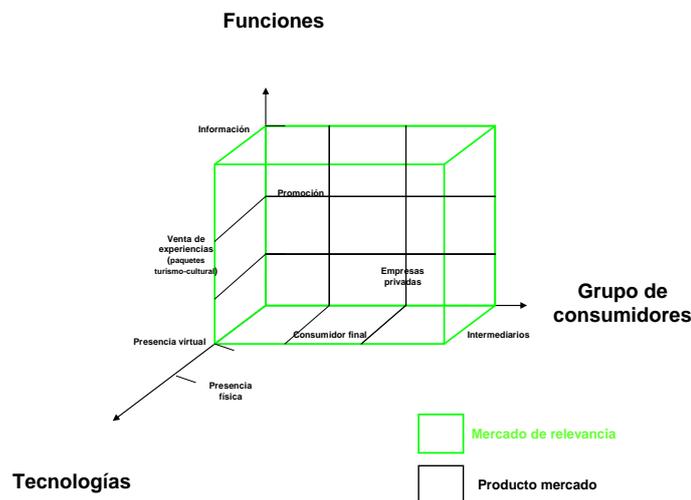
es la virtual, ya que no dispondrá de un espacio físico donde gestionar todo el proceso, es por ello, que toda actividad se realizará desde la Web.

Atendiendo esta exclusividad, la empresa va a desarrollar una estrategia de especialización tecnológica. Pese a ello, en el mercado de referencia se incluye la tecnología física, donde se encontrará parte de la competencia, como pueden ser las agencias de viajes con presencia física y, donde “+Qcultura” no desarrollará actividad alguna.

Por otra parte, se debe de definir cuál será el mercado de relevancia de la empresa, en este caso es el mercado en el que se quiere actuar. Para saber hasta dónde llega el mercado relevante se deberán poner unos límites que marcan hasta donde llega el desarrollo de tu actividad. Por último, los “producto-mercado”, describen cada una de las líneas en las que la empresa pretende desarrollar su actividad, es decir, circunscribe los mercados en los que quiere estar presente.

Según la Matriz de Abell (1980) se delimita del siguiente modo:

Figura 4.2. Matriz de Abell “+Qcultura”.



Fuente: Elaboración propia.

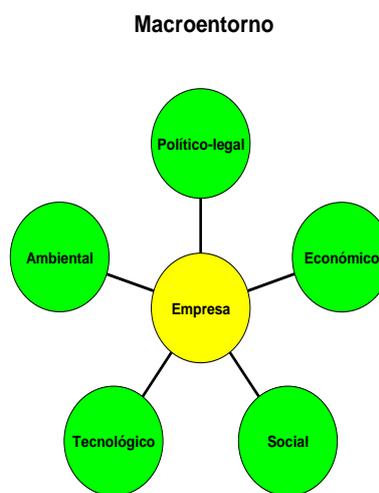
- Grupo de consumidores: en un principio se pretende ofertar los servicios a los turistas (consumidor final). Sin embargo, se pretende en un futuro poder comercializar estos servicios con intermediarios (empresas u organizaciones que adquirirán el producto para poder comercializarlo posteriormente)
- Funciones ofertadas: venta de “experiencias” (paquetes turísticos con distintas actividades, siempre enclavadas en el entorno cultural), la promoción, de la que se puedan aprovechar las distintas empresas que quieran publicitarse en la página web y por último, la información sobre rutas, eventos o actividades.
- Tecnologías: La virtual, ya que no dispondrá de un espacio físico donde gestionar todo el proceso (se va a desarrollar una estrategia de especialización tecnológica).

4.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.

A continuación se va a realizar el análisis del macroentorno. Este análisis es de gran importancia en el desarrollo de cualquier empresa ya que se investigará y estudiará todas las actividades, procesos y circunstancias ajenas a la empresa, pero que por supuesto, si que afectarán al desarrollo de la misma.

Todos los escenarios que se produzcan alrededor de la empresa, serán las oportunidades y amenazas que proporcione el entorno al proyecto a desarrollar, estas variables se expondrán más en profundidad en el análisis DAFO. Este análisis comúnmente conocido como PESTA, consta del desglose de cinco entornos como se detalla en el siguiente diagrama:

Figura 4.3. Elementos del macroentorno.



Fuente: Elaboración propia.

Entorno Político-legal:

Para esta variable se ha tomado todas las acciones y propuestas legales que puedan afectar de una u otra manera en el desarrollo de la actividad del proyecto "+Qcultura".

En el Plan Nacional e integral de turismo (2012-2015) se proponen una serie de medidas para el buen aprovechamiento del patrimonio cultural, con fines turísticos. Para ello, en cooperación con las CC.AA, el Ministerio de la Presidencia (Patrimonio Nacional) y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, se realizarán diversas actividades de promoción de la oferta turística cultural incluyendo en sus calendarios los eventos musicales, exposiciones singulares y otras actividades que no descansen únicamente en el Patrimonio yacente, sino en el dinamismo de las artes en el panorama contemporáneo español. Para mejorar esta promoción, se desarrollará un paquete de actuaciones para la integración del patrimonio cultural en el que las diferentes entidades trabajen en red, por segmentos, con arreglo a un protocolo único de ámbito nacional en los siguientes ámbitos:

- Turespaña está trabajando en la elaboración de las líneas generales de un Convenio de Colaboración con la Secretaría de Estado de Cultura para la promoción internacional de los productos y de la oferta cultural. El Ministerio de Cultura puede funcionar como aglutinador de esa oferta española pero necesita

adecuarla a la demanda internacional, lo que hace que la colaboración con Turespaña cobre especial valor. Para ello se realizará un impulso a la promoción con Paradores; promoción de la oferta de Museos de España; colaboración con la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) para que los ayuntamientos adopten formatos similares en el diseño de sus portales en Internet y en las tarjetas de la ciudad (city cards); integración de las administraciones públicas con el sector privado, unificación del régimen jurídico y profesional de los guías turísticos de toda España y desarrollo de un Plan de Integración de la Oferta Cultural.

- Firma de un Convenio de Colaboración con Patrimonio Nacional para la promoción internacional de los Bienes de titularidad estatal afectados al uso y servicio del Rey y los miembros de la Real Familia.
- Firma de un Convenio de Colaboración con el Ministerio de Defensa para la promoción del patrimonio histórico artístico y actividades culturales de la defensa.
- Establecimiento de metas a través de acuerdos bilaterales con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, CC.AA, EE.LL, Fundaciones, etc. para que la mayor parte de las entidades gestoras de oferta cultural se certifiquen a través de los diferentes programas del Sistema de Calidad Turístico Español (SCTE).
- Colaboración con las redes de agencias de gestión de experiencias que aporten valor añadido a nuestros productos ya que actúan como integradores de elementos diferenciales del destino.
- Desarrollo de una normalización e interfaz de contenidos promocionales de alta calidad y disponibles para cualquier entidad turística que quiera emplearlos (open data). Relacionado con esto, tendrá especial importancia la propuesta de información previa, preferiblemente con un año de antelación, de calendarios de actos, eventos y exposiciones temporales de la oferta cultural.
- Normalización de los sistemas de comercialización de oferta turística cultural de gestión pública para fomentar la integración con entidades de comercialización y creación de un sistema centralizado de gestión de entradas de oferta cultural. Se hará énfasis en una gestión de la comercialización que fomente la reserva de entradas para visitantes y turistas.
- Turespaña realizará labores de soporte a la comercialización del patrimonio público cultural a través del sistema centralizado de gestión de entradas para hacer llegar la oferta a los principales canales de distribución (turoperadores y otros intermediadores en mercados de origen). También utilizará todos sus activos (OET, portales Spain.info, España es Cultura, etc.) para realizar la promoción de la oferta.

Entorno Económico:

Para el análisis del entorno económico, pese a la influencia indirecta del resto de Europa en la actividad económica española, se centrará en los resultados obtenidos en España, ya que el principal mercado al que la empresa pretende orientarse a corto plazo se circunscribe al territorio español, a pesar de no discriminar al turista foráneo en el futuro.

La situación económica española ha vivido durante los últimos años una época un tanto convulsa, ya que desde 2006 aproximadamente, se sumergió en una crisis económica motivada principalmente por la caída de la construcción, aparente motor de la economía del país durante los últimos años y, una crisis financiera que afectó al resto del mundo.

En la actualidad se comienza a palpar una leve mejoría, como demuestra el último informe trimestral del Banco de España.

Esta mejoría se produce a mediados del 2013 y, se han ido prolongando hasta el día de hoy, de hecho, las informaciones apuntan a una intensificación de dos décimas del crecimiento íter trimestral del PIB en el primer trimestre, hasta el 0,4%. Este fortalecimiento se produce en un contexto de alivio paulatino de las tensiones financieras y de la consolidación de la tendencia más favorable del mercado de trabajo.

Esta evolución y mejoría se puede constatar en el siguiente recuadro:

Tabla 4.4. Principales agregados macroeconómicos de España.³

PRINCIPALES AGREGADOS MACROECONÓMICOS DE ESPAÑA (a)

	2012	2013	2013				2014
			I TR	II TR	III TR	IV TR	I TR
Contabilidad Nacional							
Tasas de variación intertrimestral, salvo indicación contraria							
Producto interior bruto	-1,6	-1,2	-0,3	-0,1	0,1	0,2	0,4
Consumo privado	-2,8	-2,1	-0,4	0,1	0,5	0,5	0,3
Formación bruta de capital	-6,9	-5,2	-1,3	-2,1	0,5	0,9	-0,1
Demanda interna	-4,1	-2,7	-0,3	-0,6	0,5	-0,3	0,3
Exportaciones	2,1	4,9	-4,5	7,0	0,6	0,8	-0,6
Importaciones	-5,7	0,4	-4,6	6,1	2,1	-0,6	-1,2
Contribución de la demanda exterior neta (b)	2,5	1,5	0,0	0,4	-0,5	0,5	0,2
Tasas de variación interanual							
PIB	-1,6	-1,2	-1,9	-1,6	-1,1	-0,2	0,5
Empleo	-4,8	-3,4	-4,7	-4,0	-3,3	-1,6	-0,3
Deflactor del PIB	0,0	0,6	1,2	0,7	0,4	0,2	-0,4
Indicadores de precios (variación interanual de datos de fin de período)							
IPC	2,4	1,4	2,4	2,1	0,3	0,3	-0,1
IPSEBENE	1,6	1,4	2,3	2,0	0,8	0,2	0,0
IAPC	2,4	1,5	2,6	2,2	0,5	0,3	-0,2
Diferencial del IAPC frente al área del euro	-0,1	0,2	0,9	0,6	-0,6	-0,5	-0,7

FUENTES: Instituto Nacional de Estadística y Banco de España.

a Información disponible hasta el día 16 de abril de 2014.

Se puede apreciar cómo tanto el producto interior bruto, el consumo privado, la demanda interna y las exportaciones han aumentado considerablemente, factor que repercute directamente en la contabilidad nacional, también es esperanzador el crecimiento de empleo.

A continuación se puede ver la evolución del PIB a nivel estatal y europeo, así como la variación interanual e intertrimestral desde el año 2010 hasta la actualidad, donde se puede apreciar un significativo y pronunciado descenso a finales del 2012 y principios del 2013.

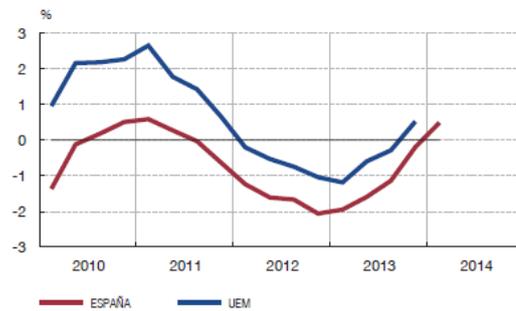
3

<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/14/Abr/Fich/be1404-coy.pdf>

Tabla 4.5. Tasas de variación PIB

PRODUCTO INTERIOR BRUTO (a)

TASAS DE VARIACIÓN INTERANUAL



TASAS DE VARIACIÓN INTERTRIMESTRAL



FUENTES: Banco Central Europeo, Instituto Nacional de Estadística y Banco de España.

a. Series ajustadas de estacionalidad.

Por último cabe destacar la consolidación de la mejoría en la evolución del empleo. Las afiliaciones a la Seguridad Social intensificaron su ritmo de recuperación hasta registrar su primer aumento interanual desde el inicio de la ya famosa crisis, concretamente del 0,4%. Esta evolución favorable fue generalizada por ramas de actividad.

Por todo ello, se está creando un contexto situacional, en el que las circunstancias económicas propician poder embarcarse en nuevos proyectos de negocio.

Entorno sociocultural:

Para analizar dicho entorno, se deben de tomar para el análisis distintas variables como son la educación, empleo, tendencias sociales, etc.

En la actualidad se viven momentos de cambios continuos. Para comenzar, se ha consolidado la igualdad entre sexos, lo que ha repercutido en que las mujeres tengan la posibilidad de tener o comenzar una carrera profesional y que tengan las mismas opciones de conseguir cualquier puesto de trabajo, que los hombres. Por otra parte las personas comienzan a adquirir un mayor nivel de educación, alcanzando los estudios universitarios. Este factor además del escaso empleo, provoca que cada vez se tarde más por parte de los hijos en abandonar el nicho familiar e independizarse y, formar una familia o casarse.⁴

Según el EUROSTAT, España es uno de los países que menos matrimonios celebró en los últimos años, acentuándose en 2011, con 3,4 casamientos por cada 1000 habitantes, en la línea de países como Italia y Portugal, y solo por encima de Bulgaria, Luxemburgo y Eslovenia, estos datos se acompañan de un mayor número de nacimientos fuera del matrimonio.

Además, los divorcios han aumentado considerablemente en España, durante los últimos años, según el EUROSTAT el índice de divorcios pasó de un 0.9 divorcios en 2000 a 2,2 casos por cada 1000 habitantes en 2011, por lo que hay un gran número de familias monoparentales o de personas que viven solas.

⁴ http://www.larazon.es/detalle_normal/noticias/1645045/espana-a-la-cola-de-la-ue-en-numero-de-bodas#.Ttt19xFdgiHrZsr

Otra variable que ha tomado una importante relevancia en España, ha sido el éxodo de españoles que han emigrado en busca de oportunidades y de mejores posibilidades. Hay 126.800 nacionales más en el exterior, de acuerdo con la base de datos que recoge las altas y bajas de los españoles en los registros consulares, ya sea porque han emigrado, han adquirido la nacionalidad española o son hijos de españoles nacidos fuera.

En la actualidad, las cifras más fiables, son las que facilita el Instituto Nacional de Estadística (INE) a través del Padrón de Españoles Residentes en el Extranjero (PERE). Si bien esta fuente tiene una distorsión y es que no todos los ciudadanos que emigran se registran en los consulados españoles allí donde van. En cualquier caso los resultados son impactantes ya que 2.058.048 de españoles han cruzado la frontera.

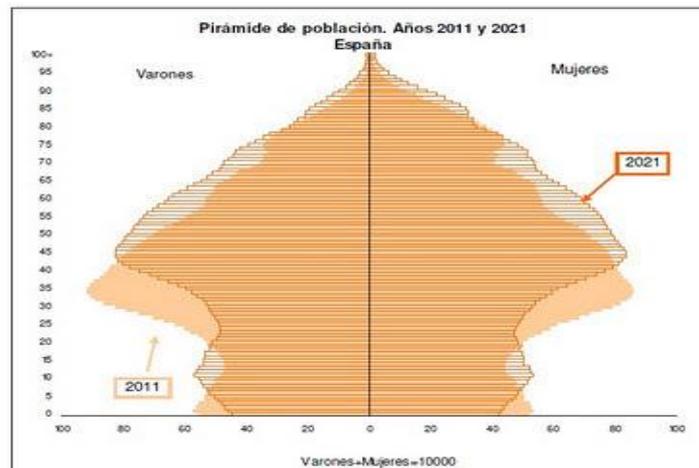
Según el PERE a 01/01/2014:

	Hombres	Mujeres
TOTAL NACIONAL	1008816	1049232

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Por otra parte se ha realizado una previsión sobre la distribución de las edades de la población que residirá en territorio español en los próximos años:

Tabla 4.6. Pirámide de población



Fuente: INE

Este estudio demuestra un claro envejecimiento de la población para los próximos años, ya que como se puede apreciar en la anterior gráfica, en la actualidad predominan los grupos de personas adultas de entre 25 y 45 años de edad, no así como en el futuro, ya que se prevé que los grupos que destacan son los que oscilan entre 45 y 60 años de edad.

Además de todo esto, se han detectado otras tendencias sociales, como puede ser el aprendizaje de idiomas, cambios en los motivos del viaje, pasando del masivo sol y playa a una nueva inclinación hacia lo cultural, mas estos cambios sociales se debe principalmente a la pluralización de culturas, al ya famoso término, globalización.

Esto repercute, en que las personas tienen como prioridad el poder viajar, conocer otros lugares, recibir información, empaparse de otras culturas, en definitiva, vivir experiencias únicas.

Entorno tecnológico:

Es uno de los factores de mayor efecto sobre la actividad empresarial, ya que como se suele decir, la ciencia proporciona y la tecnología lo usa.

El uso intensivo de la tecnología ha permitido que la mayoría de la humanidad viva mejor, los acontecimientos importantes se conozcan in situ en todo el mundo y que se tenga la posibilidad de estar intercomunicado con todo el mundo las 24 horas del día, los 365 días del año.

Este aspecto afecta de manera determinante en el quehacer de las empresas ya que las tecnologías están en continuo cambio y evolución y, esto repercute sobre la forma de hacer las cosas, como el diseño, la producción, distribución o como último paso, la venta de los productos o servicios que la empresa oferta. Desde la aparición de las nuevas tecnologías, las empresas turísticas han obtenido la oportunidad de realizar la distribución mediante canales directos, eliminando del proceso los intermediarios.

El canal directo permite al usuario tener contacto con la empresa desde el lugar de origen del cliente y, tiene como objetivos facilitar la accesibilidad tanto sobre la información del servicio que se pretende adquirir, como administrativa y temporal, ofreciendo información sobre horarios turísticos o comerciales.

Otro factor a tener muy en cuenta, es la influencia que tiene el uso de las tecnologías en la comunicación del producto/servicio en cuestión, que tiene como objetivos la notoriedad y el posicionamiento de la marca. Todo ello se realiza a través de la comunicación 2.0, esta forma de comunicación es bidireccional entre destinos y turistas, apoyada entre la Web 2.0 del destino o empresa turística y los "social media" como son las redes sociales o las plataformas de video.

Este tipo de comunicación tiene una serie de ventajas con respecto a la comunicación tradicional como son:

- Interactividad con los turistas (actuales y potenciales)
- Mayor capacidad de segmentación en la comunicación.
- Menores costes de promoción del destino turístico.

Por otra parte el uso de las nuevas tecnologías ha modificado considerablemente los hábitos conductuales de las personas, ya que desde el desarrollo de las mismas la calidad de las personas ha mejorado y esto se palpa en distintas actividades gracias a la evolución de las mismas.

Aplicando estas ventajas a la actividad turística que "+Qcultura" pretende desarrollar, los usuarios adquieren una mayor importancia, ya que ahora tienen mucha mayor oferta que antes, gracias a la globalización pueden adquirir cualquier bien o servicio dondequiera que sea, tienen una mayor facilidad para adquirir información, lo que les convierte en auténticos expertos y sobre todo muy exigentes.

Por otra parte la irrupción del uso de Internet para la población desde hace 40 años ha ido aumentando hasta alcanzar más de 2,4 billones de usuarios en la actualidad. Ha influido en el progreso y el desarrollo de las empresas, debido a que mientras hace unos años el uso de Internet por parte de las empresas era una oferta añadida y, se podía ver como una novedad, ahora es una exigencia por parte de los clientes.

Otro punto muy a tener en cuenta es la conexión móvil a Internet. Esta conexión se realiza a través de los dispositivos móviles que pueden ser:

- Ordenadores portátiles (notebook, netbook, laptop, tablet PC,...)
- Otros dispositivos portátiles (smartphones, PDA phone,...)

Por otra parte, la creación de redes sociales como Facebook (2004), YouTube (2005), Instagram o Pinterest (2010), ha tenido una gran repercusión global y su uso es masivo en todas las partes del mundo. Esto facilita a la empresa mantener un trato más personal y directo con los viajeros, además de poder conocer sus opiniones y quejas en el caso de que las hubiera, asimismo es un importante canal de comunicación y promoción, ya que mediante las redes sociales se suele crear una comunidad interactiva entre los usuarios. Por todo ello, es una forma eficaz de poder conocer a los clientes y de detectar sus necesidades individuales.

En el proyecto "+Qcultura", el entorno tecnológico adquiere una mayor relevancia ya que toda actividad se va a realizar a través de este medio.

Entorno ambiental:

Por último, el factor medioambiental tiene una importante incidencia en el desarrollo de la actividad empresarial de "+Qcultura".

Esto es así ya que el proyecto se pretende fundamentar en la protección y cuidado del medio ambiente. También se debe de tener en cuenta la implicación y sensibilización de las entidades públicas con relación a los problemas ambientales.

Por ello, se establecía el "Principio 10 de la Declaración de Río (Río de Janeiro, 1992), que confirmaba 3 principios básicos:

- Existen fuertes vínculos entre la protección del medio ambiente, el desarrollo sostenible y los derechos fundamentales de los seres humanos.
- La acción de las Administraciones Públicas en la toma de decisiones con repercusiones en materia de medio ambiente debe ser transparente.
- Los ciudadanos tienen un importante papel en la protección del medio ambiente.

Por todo ello, se cree necesario por parte de las Administraciones, un esfuerzo y un cambio profundo que dote de mayor credibilidad y mejor funcionamiento a las instituciones y que facilite por parte del público un mejor conocimiento de los problemas ambientales. Además la Declaración reconoce la necesidad de formulación de instrumentos legales tanto a nivel nacional como internacional que regulen de manera adecuada la protección del medio ambiente.

En este sentido, "+Qcultura" tiene la más firme intención de desarrollar su actividad respetando y fomentando entre todos sus clientes o usuarios de la Web, el respeto y la concienciación por la protección y sostenibilidad del medio ambiente.

4.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO. ⁵

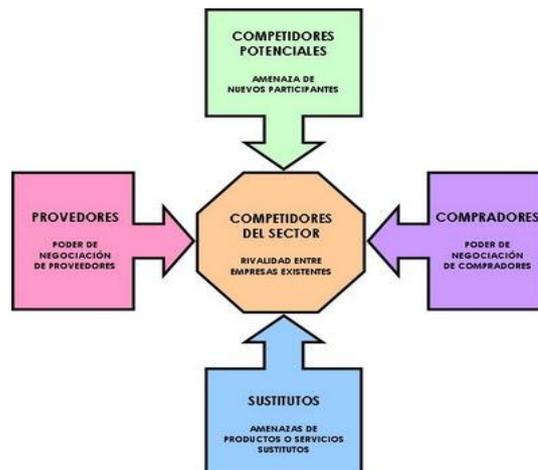
El análisis del microentorno forma parte del análisis externo de la empresa, pero su influencia es directa sobre la organización. Dicho análisis está formado por las fuerzas cercanas que afectan de forma específica a las empresas pertenecientes a un mismo sector y, sobre las que la organización puede influir o actuar de algún modo, por lo que repercute directamente en la capacidad de satisfacer a los clientes por parte de las compañías.

Para tener éxito es muy importante mantener una relación estrecha con los distintos agentes del microentorno.

Por otra parte, el análisis se enfoca en analizar la industria en la que la empresa pretende desarrollar toda su actividad. Se entiende por industria al grupo de empresas cuyo producto tiene tantos atributos comunes que compiten por los mismos compradores. En este sentido para realizar el análisis del proyecto “+Qcultura”, se tomará como referencia el sector turístico.

Para realizar dicho análisis se utilizará la lección de rivalidad ampliada de Michael E. Porter (1980), con las 5 fuerzas competitivas:

Tabla 4.7. Las 5 Fuerzas competitivas



Fuente: <http://marketingandbusinessoninternet.blogspot.com.es/>

Competidores potenciales: Es la amenaza de entrada de nuevos productos o nuevas empresas en el sector. Por competencia se entiende, toda empresa con capacidad de satisfacer las mismas necesidades que satisfacen los productos de la ya existente en el mercado.

En el sector turístico, se corre el riesgo de que la entrada de nuevos competidores provoque la huida de los clientes, por distintos motivos, ya sea por razones económicas, de fiabilidad, seguridad, etc.

Esta entrada de competidores depende de las barreras de entrada existentes en el mercado, barreras que dificultan o que en el caso extremo imposibilitan el acceso a la industria deseada.

⁵ Fuente: *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores* (2009), Michael E. Porter

Las principales barreras de entrada son:

- **Diferenciación:** Este factor es fundamental para cualquier empresa, sea cual sea la actividad que desempeñe. Hoy en día se vive una época de rivalidad intensa y de gran competencia debido en gran parte a la globalización, es por ello, por lo que es de vital importancia adquirir una ventaja competitiva a través de la diferenciación, añadir valor al servicio o producto ofertado para de este modo conseguir fidelizar los clientes que hagan uso del producto/servicio. Es por ello, que para cualquier empresa que entre a una nueva industria, que el resto de competencia haya adquirido un buen posicionamiento puede suponer una barrera de entrada.
- **Inversión:** Para la inmersión de cualquier proyecto es necesario una inversión de capital, ya sea de mayor o menor cantidad. En concreto, para los proyectos turísticos relacionados a la promoción y venta de experiencias, y oferta de información a través de páginas Web, como es el caso del proyecto “+Qcultura”, la mayor inversión se produce en la elaboración de las experiencias (contratos y acuerdos con proveedores necesarios), la elaboración de la página Web y de la landing page (en el caso de que se externalice este proceso y que se contrate a una empresa para el desarrollo de la misma) y por último la promoción de los servicios/productos por los distintos canales de comunicación. En este sentido, se necesita una inversión inicial suficiente para hacer frente a todos estos gastos, hasta que se reviertan en beneficios para la empresa.
- **Economías de escala:** Alcanzar economías de escala es el objetivo de toda empresa, ya que supone una ventaja en costes con respecto al resto por grandes volúmenes de producción. En el sector turístico se pueden conseguir a través de la integración vertical, en este sentido, se podría ejemplificar en el caso de “+Qcultura”, ya que es la propia empresa la que produce las experiencias para posteriormente comercializarlas.
- **Costes de cambios:** Cuando se hace referencia a los costes de cambio, son aquellos costes que debe hacer frente el cliente de una empresa ante un posible cambio en beneficio de otra. Estos cambios pueden ser tanto económicos (que el cambio le suponga un aumento del coste) como afectivos (el cliente puede ser reticente al cambio debido a la confianza o seguridad que ya tiene depositada en la empresa). Estos costes tienen mucho que ver con la capacidad de fidelizar la clientela, y en el sector turístico, se basa en ofrecer un valor añadido, ya sea en calidad de servicio, trato personal, etc. Esto supone unos altos costes de cambio, lo que conlleva a que las futuras empresas tengan que hacer frente a barreras de entrada.
- **Política gubernamental:** En el sector turístico no existe ley alguna que prohíba la entrada a nuevas empresas, pero en el ámbito en el que “+Qcultura” pretende orientarse, si que debe de aplicar una serie de regulaciones y recomendaciones para la protección y sostenibilidad del medio ambiente, como se ha recalcado anteriormente.

En el caso de “+Qcultura”, los competidores potenciales serían todas aquellas empresas que entrasen en el mercado turístico, centrándose en las ofertas experienciales, enclavadas en un entorno cultural y natural. Las posibles barreras de entrada que se deben de hacer frente para la incorporación a este sector principalmente son el poder de diferenciación, ya que se antoja complicado poder

adquirir un valor único por el que sea diferenciable e identificable por la clientela, la inversión inicial, en este sentido se pueden realizar peticiones de ayudas públicas al gobierno, que fomenta la creación de estos proyectos y, por último, los costes de cambio, a los que los usuarios deben de hacer frente para permutar con otras empresas.

Productos sustitutivos: Son todos aquellos productos/servicios que satisfacen las mismas necesidades o llevar a cabo las mismas funciones que productos/servicios con distintas características.

Estos productos sustitutivos pueden constituir una amenaza para el mercado, ya que pueden alterar la oferta y la demanda del sector, por lo que las empresas deberán estar muy atentas ante la posible aparición de dichos productos.

En el sector turístico es muy común la aparición de productos sustitutivos unos de otros, ya que las tendencias son cambiantes, y el turismo vive un continuo progreso, por lo que hay miles de forma de satisfacer la necesidad que tiene el viajero de cubrir su tiempo de ocio con actividades turísticas. En el caso del proyecto “+Qcultura” existen muchos productos sustitutivos, ya que hay una gran variedad de oferta de paquetes experienciales con distinta tipología de turismo (sol y playa, cultural, natural, enoturismo, etc) y de webs dedicadas a la oferta de información turística, por lo que se debe tratar de focalizar los esfuerzos en encontrar una ventaja a través de la diferenciación, ofrecer valor añadido a la oferta para conseguir un buen posicionamiento en la mente del consumidor.

Poder negociador de los proveedores: Este poder de negociación existe y es alto cuando se dan estas circunstancias:

- La industria en la que trabajan está dominada por pocas compañías.
- No existen materias primas sustitutivas.
- Los productos que vende el proveedor son de gran importancia para el comprador.
- Amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores.
- El comprador debe asumir altos costes derivados por el cambio de proveedor.
- Los servicios/productos reclamados por el comprador, es un pedido bajo con respecto el total de venta del proveedor.

En este sentido, el poder negociador de los proveedores con respecto al proyecto “+Qcultura” es bajo, ya que la oferta de restaurantes y hoteles con los que debe contar el proyecto para la elaboración de las experiencias, en el territorio cántabro es muy amplia.

Poder negociador de los clientes: Este poder adquiere una gran importancia y relevancia, ya cualquier negocio y más si cabe del sector turístico, dependen directamente de la satisfacción de los clientes, una vez que hayan consumido el producto o servicio. En este sentido el poder de negociación aumenta cuando:

- Ahora los consumidores tienen una mayor información y organización, esto supone que adquieren una mayor exigencia ante la adquisición de cualquier producto/servicio, en materia de reducción de precios y una mayor calidad del servicio.
- El volumen de compra también influye en el poder de negociación de los precios, ya que evidentemente, cuanto mayor sea la compra mayor será el descuento que reclamarán los consumidores.

- Bajo coste ante un posible cambio, esto supone, que los clientes no tendrán ningún tipo de problema de cambiar de proveedor. En este aspecto las empresas deben tratar de fidelizar esta clientela, ya sea con productos diferenciados, buen trato personal, etc.

“+Qcultura” focalizará toda su atención en tratar a la clientela de forma excepcional, gestionando muy bien los distintos momentos de la venta del servicio, y en materia de precios, además realizará modificaciones en los precios finales dependiendo de la cantidad de turistas que adquieran el producto.

Competidores del sector: Esta rivalidad viene generada por todas aquellas empresas existentes dentro de un sector determinado. Esta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores, tiene una importancia determinante ya que asegura el posicionamiento de una empresa en el mercado a costa de los rivales existentes.

En la actualidad empresarial se viven días de alta competitividad, por lo que es necesario manejar bien todos los condicionantes del micro y macroambiente para así poder sacar beneficios de ellos y, conseguir un buen posicionamiento con respecto a la competencia. Uno de los factores más importantes a la hora de adquirir este posicionamiento, es el poder que tenga la empresa de diferenciarse con respecto a la competencia.

Existen una serie de factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes:

- Según la estructura de mercado: Se observará la capacidad de prestación de servicios de cada establecimiento competidor, el crecimiento del mercado, ya que el nivel de rivalidad varía en sentido inverso a este y el grado de similitud vs diferenciación de cada uno de ellos.
- Según la estructura de costes: cuantos más costes de entrada y salida haya, será mayor la rivalidad, las economías refuerzan el nivel de competencia, así como las sinergias en producción, marketing y otras actividades al reducir costes.
- Según el número de competidores y grado de diferenciación entre los mismo: En este caso se puede afirmar que el número de competidores directos en la comunidad cántabra es reducido y la diferenciación entre ellos es muy baja, por lo que “+Qcultura” destaca por su diferenciación.
- Según el nivel de competencia desde la óptica del consumidor:
 - La competencia de forma de producto, agrupa todas las marcas dotadas de los mismos atributos y con niveles similares de ellos. Serían todas las empresas que organizaran excursiones naturales o culturales y que en su Web ofrezcan información de interés turística.
 - La competencia de categoría de producto, cuenta con atributos similares pero tiene diferente grado de presencia. En este caso, podrían ser empresas que organizaran excursiones sin personalización alguna.
 - La competencia genérica resuelve la misma necesidad básica del consumidor. En este caso serían los distintos tipos de

turismo existente y las páginas web o revidatas de información turística.

- La competencia de presupuesto, pugna por el mismo presupuesto del consumidor. Todas aquellas actividades de ocio que compiten entre sí y que tengan un precio que se adecue a lo que el consumidor desea o puede pagar.

5. ANÁLISIS INTERNO

Este análisis tiene una gran importancia para la empresa, ya que consiste en el estudio de los diferentes factores que puedan existir dentro de un proyecto o empresa con el fin de identificar los recursos y capacidades propios de la empresa.

Además de todo ello, se debe describir la organización empresarial, es decir, el organigrama que sustenta el proyecto. Tras este análisis se podrá definir cuáles son las debilidades y las fortalezas de la empresa.

5.1. Recursos y capacidades.

Todas las empresas deben de fijarse unos objetivos a cumplir en un determinado tiempo, para ello, deben de gestionar adecuadamente todos los recursos y capacidades de los que disponga la empresa en cuestión. Los recursos pueden ser de naturaleza tangible o intangible, en el proyecto “+Qcultura” se pueden distinguir estos:

- **Recursos materiales:** son todos aquellos recursos tangibles que sean necesarios para que se puedan elaborar los servicios. En este caso, serían todos los medios naturales, hoteles, restaurantes, museos, etc. que sean incluido dentro de los paquetes.
- **Recursos financieros:** Son todos los recursos monetarios de los que la empresa pueda hacer uso, para la financiación del proyecto. Estos recursos pueden ser propios (donaciones, subvenciones, amortizaciones, etc.) y ajenos (capacidad de endeudamiento ya sea con entidades de crédito o con terceros). En el caso del proyecto en cuestión los recursos son limitados.
- **Recursos humanos:** son aquellas personas necesarias para desarrollar la actividad turística, en este caso concreto, es un recurso de vital importancia para el buen hacer de la empresa, ya que en el sector servicios, adquiere una gran relevancia el trato personal y la manera de realizar el denominado “momento de la verdad”, ya que dependiendo de quien y cómo se haya realizado la prestación del servicio, se tendrá una percepción más positiva o no del mismo. Estos recursos a diferencia de otros, al tratarse de personas, pueden aportar experiencias, ideas, sugerencias, etc., para mejorar el funcionamiento de la actividad.

De los recursos intangibles, se distinguen:

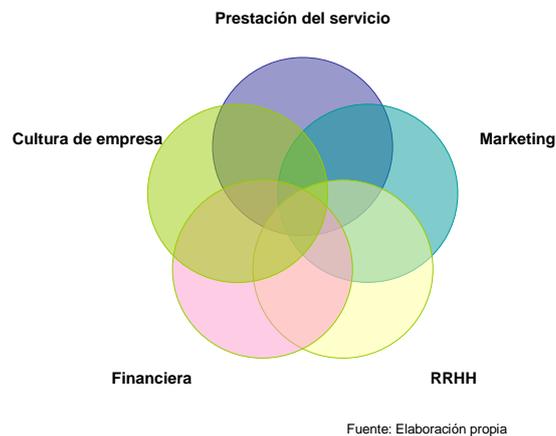
- **Recursos tecnológicos:** estos recursos, sirven para optimizar procesos, tiempos,..., agilizando el trabajo y los tiempos de respuesta. Serían todas aquellas herramientas, equipos, dispositivos y software necesarios para lograr el propósito técnico establecido, desde la búsqueda de toda la información necesaria para actualizar la página Web, la gestión de las reservas, mailing,...
- **Recursos organizativos:** cuando se habla de estos recursos, se hace referencia a todos aquellos manuales de actuación, directrices y tareas que deben seguir los empleados, para el desarrollo de la actividad empresarial. En el caso de “+Qcultura”, alcanza una mayor importancia debido al poco personal con el que cuenta por el momento la empresa, por lo que se deberá administrar todo del mejor modo posible y, prestar una gran atención a cualquier tipo de detalle.

- Recursos comerciales: es la capacidad que tiene la empresa para poder cerrar contratos con sus proveedores, ya sean los restaurantes, hoteles, museos,..., así como para darse a conocer y gestionar del mejor modo posible la imagen y la marca del proyecto en el sector turístico.

Para que todos estos recursos representen una capacidad distintiva en el mercado, y que pueda ser una ventaja competitiva en el mercado para la empresa, se deben de utilizar y gestionar con habilidad.

Las habilidades de combinar todos los recursos, buscando el fin deseado, representan las capacidades de la empresa. En el desarrollo de la actividad empresarial de “+Qcultura” se distinguen como las principales capacidades, las siguientes:

Tabla 5.1. Capacidades Proyecto +Qcultura



- RRHH: se refiere a la adecuación del personal a las necesidades de la empresa, a los conocimientos y experiencias que deben de tener los empleados, ya sean empleados fijos de la empresa, o subcontratados como en el caso de los guías.
- Financiera: La empresa debe de ser eficaz en la gestión del capital, debe conocer específicamente los servicios con los que gana dinero y con los que pierde, para no incurrir en posibles pérdidas futuras. Es fundamental controlar minuciosamente los costes, debido al escaso capital inicial.
- Cultura de la empresa: se refiere a la capacidad que tenga la empresa de colaborar con socios estratégicos o partners para el desarrollo de sinergias, en el que ambas partes salgan beneficiadas. Esta capacidad es fundamental para “+Qcultura”, sobre todo en sus primeros pasos ya que se debe de apoyar en otras empresas con una cierta experiencia en el sector, para poder beneficiarse de esta relación.

- **Prestación del servicio:** es la definición y calidad de la prestación del servicio, la captación de la clientela, el proceso pre-venta y la post-venta, con la realización de cuestionarios SERVQUAL, y sobre todo generar la recomendación del cliente a través del “boca-oreja”. De la buena gestión de estos procesos dependerá el muy mucho el futuro del proyecto, ya que de este “buen hacer” adquirirán una ventaja competitiva.
- **Marketing:** esta “pata” en la mesa de capacidades se antoja indispensable en todo el proceso, ya sea en el estudio previo del mercado, comunicación externa, la buena gestión de la marca y de la imagen, la calidad del servicio, etc.

Gracias a la adecuada combinación de estos recursos y capacidades, la empresa obtiene con respecto a la competencia una primacía, esta se denomina ventaja competitiva. En el caso de "+Qcultura", este predominio se basa en la oferta de un producto exclusivo y en el trato personal.

- **Producto exclusivo:** cuando se dice que este proyecto se diferencia con respecto a su competencia porque el producto/servicio ofertado es exclusivo se refiere a que toda la información que proporcionará a sus usuarios a través de la Web, será muy elaborada, buscando la autenticidad, que las experiencias que se ofrezcan siempre se enmarcaran en entornos culturales y naturales, distinguiéndose de la oferta de turismo masivo, aportando nuevos matices que los diferencien, e intentando cumplir siempre con los requisitos necesarios para que sea considerado un turismo accesible.
- **Trato personal:** en cuanto al trato particular, se refiere a la posibilidad que tendrán los clientes, de poder elaborar sus propias rutas, además de tener la opción de facilitar sus preferencias a los responsables del proyecto, para que de este modo, se les pueda elaborar una experiencia " a la carta", es decir, al gusto de los usuarios. También tienen la firme intención de estar constantemente en contacto con los clientes, para poder solventar cualquier problema que les pueda surgir durante la experiencia.

Tabla 5.2. Ventajas competitivas +Qcultura



Fuente: Elaboración propia

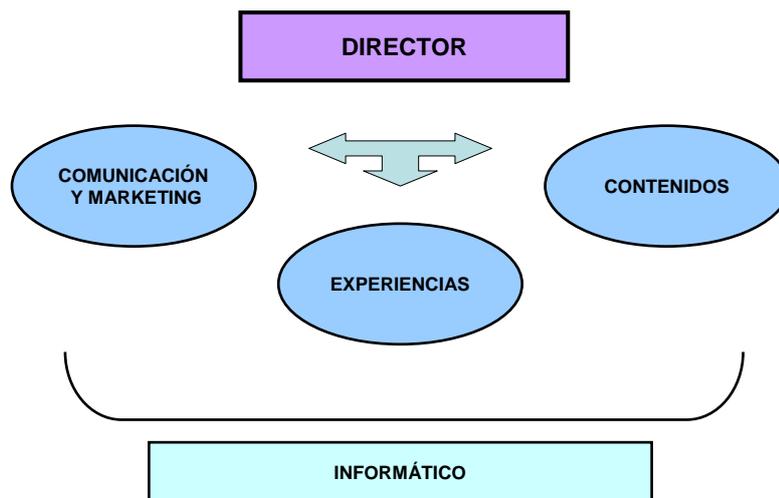
5.2. Organización empresarial.

La organización empresarial debe de estar muy bien estructurada, buscando el buen funcionamiento de la empresa y que exista una excelente coordinación entre sus partes, para que se puedan alcanzar los objetivos fijados anteriormente. Para todo ello, se deben de definir de manera correcta todos los puestos de trabajo y las funciones que se deben de realizar en cada uno de ellos.

En el caso de “+Qcultura” al tratarse de una empresa con una capacidad personal limitada, y estar en sus inicios empresariales, su organigrama queda muy definido. Por ello, pretende que sea prácticamente horizontal, para el buen desarrollo de las funciones, para que haya una excelente comunicación y ayuda entre departamentos y sobre todo, para que todos sus miembros estén involucrados en el proyecto.

El organigrama de “+Qcultura” quedaría del siguiente modo:

Tabla 5.3. Organigrama proyecto.



Fuente: Elaboración propia

- El cargo del director lo ostentaría el creador del proyecto, pese a su posición jerárquica, realiza un “trabajo de campo”, supervisando, apoyando y colaborando con el trabajo del resto de departamentos.
- Las funciones que deberá realizar el encargado de la comunicación y el marketing, se basarán en el uso intensivo de redes sociales, gestionando dudas, quejas, e incentivando a la participación de los usuarios en la comunidad interactiva, además de actividades relacionadas al marketing mix.

- En el departamento de experiencias, el encargado tendrá como principales obligaciones; el diseño de las “experiencias” que posteriormente se vayan a ofertar y la gestión de las reservas que se realicen.
- Por último, existirá un colaborador informático, no así un departamento, que participará en todas los departamentos, ayudando ante posibles problemas que puedan ir surgiendo.

Cabe señalar que en un principio, el proyecto “+Qcultura” ha delegado y pretende delegar todas las funciones relacionadas tanto al diseño de la pagina Web, al lanzamiento de la “landing page”, como al diseño del “Naming” y y el proceso de elaboración del “Branding” a la empresa de comunicación y publicidad, “Creando”.

6. DAFO

Una vez que ya se ha analizado tanto el entorno externo como el interno, se podrá realizar el análisis DAFO. En dicho análisis se podrán identificar las debilidades y fortalezas de las que dispone la empresa, son las propiedades intrínsecas con las que cuenta. Por otra parte, también se especificarán las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno a la empresa, y de la que se podrán aprovechar.

En este sentido, a continuación se pretende analizar todas las variables que condicionarán la creación del proyecto y su viabilidad.

DEBILIDADES:

- Falta de experiencia en el sector turístico, por parte de sus creadores.
- La empresa tiene un reducido tamaño, por lo que cuenta con recursos limitados con respecto a su competencia.
- Escasa variedad de "experiencias" en el despegue del proyecto.
- Cuentan con dificultades y limitaciones logísticas para llegar a mercados internacionales.



FORTALEZAS:

- Máxima implicación y dedicación de los integrantes del proyecto.
- Producto/servicio ofertado exclusivo y de calidad, orientado a la máxima satisfacción del cliente.
- El proyecto ha recibido el apoyo de distintas organizaciones públicas cántabras.
- Trato personal con los clientes.
- Especialización en el territorio cántabro.



AMENAZAS:

- Competencia muy bien posicionada y con una cuota de clientes alta, lo que supone una fuerte competencia.
- La grave situación económica que está asolando a la población (crisis mundial), lo que en ocasiones minimiza o incluso suprime el gasto dedicado al turismo.
- Existencia de alternativas turísticas menos costosas.
- La amenaza constante de entrada de nuevos competidores en el sector de influencia de "Cooltoure".



OPORTUNIDADES:

- Mayor "involucración", buscando nuevas experiencias en el destino.
- En distintos segmentos turísticos, como en el urbano o el cultural, como es el caso de "Cooltoure", son menos sensibles al precio.
- Hay un claro crecimiento de mercados emisores emergentes como es el Arco Mediterráneo y el Este



de Europa.

- Creciente interés de los turistas por realizar distintas actividades relacionadas con la naturaleza, el deporte y la cultura local.
- Crecimiento de ciertos países como economías emergentes con alto poder adquisitivo para viajar.

7. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Como cualquier empresa, se deben de establecer una serie de objetivos y fijar las estrategias de marketing convenientes para poder alcanzarlos. También se deben de saber a qué segmentos se quiere dirigir y el posicionamiento que quiere conseguir en los mismos.

7.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se marcan para alcanzarlos en un espacio temporal de 3 a 5 años. Dichos objetivos deben de ser claros, cuantificables y sobre todo, alcanzables, por lo que a la hora de fijarlos se debe de ser lo más realista posible.

En la fijación de los objetivos se deben de tener en cuenta una serie de variables como son la competencia, el mercado y los grupos de consumidores, las capacidades y recursos de la empresa tanto actualmente como en un futuro próximo, así como deben ser coherentes con la misión, visión y cultura empresarial.

El establecimiento de los objetivos empresariales tiene una serie de ventajas para la empresa, como pueden ser:

- Facilita la coordinación organizativa y reduce el conflicto.
- Facilita la justificación de decisiones y resultados.
- Explicita los valores y el proyecto futuro de la empresa.
- Facilita el seguimiento de resultados y desviaciones.

En la actualidad, vivimos una época de cambio constante, nos encontramos ante una situación de incertidumbre mundial debido a la globalización, lo que ha supuesto el surgimiento de una competencia mundial. También se están produciendo cambios en los gustos de los consumidores y cambios en los patrones de consumo, como puede ser el uso masivo de internet.

Por otra parte, también se ha producido una reducción en el ciclo de vida de los productos, debido a la creación de nuevos productos y estos, en ocasiones provocan la “canibalización de productos”. Esto ocurre cuando los nuevos productos desencadenan la disminución de las ventas y la cuota de mercado de los productos existentes. Por último, también se deben tener en cuenta los continuos cambios en el macro entorno, esto supone, que las empresas deban reducir el tiempo de cumplimiento de sus objetivos. Todo ello provoca, que las empresas ya no solo deban tener una rápida reacción ante los posibles cambios, sino que deben de tener la capacidad de anticiparse a los cambios futuros. Por ello, es fundamental que la empresa fije sus objetivos empresariales para poder mantenerse en el mercado y poder posicionarse en el lugar deseado.

Los objetivos estratégicos que el proyecto “+Qcultura” se fija, son:

- Ofrecer un producto y servicio de alta calidad. Identificable por los clientes, con un alto valor añadido.
- Convertir a los clientes en prescriptores de la marca, a su vez, de relaciones públicas de la empresa, realizando el “boca-oreja” con otros clientes.

- Conseguir un buen posicionamiento y una alta notoriedad de la marca en España.
- En los primeros 3 años, adquirir acuerdos con agencias de viajes, tour operadores y responsables de turismo, de los principales países emisores (Francia, Reino Unido e Italia).
- Durante el primer año, llegar a acuerdos de colaboración con otras empresas turísticas y de hostelería en Cantabria.
- Que la página Web del proyecto, llegue a ser un portal de referencia, donde las empresas encuentren una buena oportunidad donde publicitarse.
- Obtener un retorno de las inversiones iniciales de al menos un 35% durante los 2 primeros años.
- Incrementar el beneficio y la cuota de mercado paulatinamente cada año.

7.2. Definición de estrategias de marketing.

El proyecto “+Qcultura”, ha de crear unas estrategias de marketing, aprovechando los recursos y capacidades de las que dispone y, adaptándose al entorno cambiante, para adquirir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo frente a la competencia. Para ello, es necesario tener en cuenta:

- Público objetivo: es aquel público al que la empresa pretende orientarse, por ello, es muy importante conocer sus gustos y necesidades, así como tener en cuenta sus hábitos y costumbres, para poder adquirir un elevado posicionamiento en las mentes de los consumidores.
- La competencia: cualquier empresa debe de tener en cuenta la competencia que tenga, para así, conocer las limitaciones que puedan tener, para aprovechar todas esas circunstancias, y de este modo, diseñar estrategias que permitan aprovechar las debilidades de dicha competencia.
- Las capacidades y recursos: son todos aquellos recursos y capacidades con los que cuenta la empresa y, que debe saber gestionar y aprovechar para poder crear estrategias de marketing competentes.

El proyecto “+Qcultura” pretende crear una ventaja competitiva proveniente de la combinación de ofrecer un servicio de calidad y de su oferta complementaria. Por tanto, la estrategia que va a llevar a cabo es la de diferenciación. Según Philip Kotler y Kevin Lane en su libro “Dirección de Marketing”, proponen cuatro estrategias de diferenciación:

- Producto
- Personal
- Canal
- Imagen

La aplicación de una o más de estas estrategias depende del tipo de producto que se comercialice y el mercado en el que se oferte. Además se debe considerar la manera en que busca diferenciarse de la competencia. El objetivo final es alcanzar, a través de una estrategia de diferenciación, un lugar exclusivo en la mente de los consumidores y, que consideren el producto o servicio adquirido como un bien único y deseado, lo cual se vea reflejado en un incremento en las ventas de la empresa. En el caso de “+Qcultura” se aplica la estrategia de diferenciación por medio del:

- **Producto:** Las marcas se pueden diferenciar en función de diversas dimensiones de producto, o como en el caso del proyecto “+Qcultura”, de servicio. Las dimensiones por las que se diferencian los servicios ofertados son la facilidad de pedido por parte de los clientes, flexibilidad a la hora de realizar modificaciones, la usabilidad de la aplicación ofertada, la asesoría al cliente, etc.
- **Personal:** Éste es un factor fundamental y determinante en la oferta de servicios. Es por ello, que la dirección del proyecto seleccionará de manera meticulosa la selección y formación del personal, con la firme intención de que sólo los mejores profesionales (guías turísticos), ofrezcan el servicio.
Por otra parte, buscarán los hoteles y restaurantes más adecuados para la oferta, por lo que tendrán que comprobar los servicios prestados por estas instalaciones previamente.
- **Imagen:** Por último, un aspecto de vital importancia para diferenciarse del resto de empresas, es la imagen que desprenda a los clientes. Es por ello, que realizará una estrategia de notoriedad de la marca a través de internet.



En base a ello, el proyecto ha decidido tomar esta estrategia para desarrollar su actividad empresarial por distintos motivos, como:

- Pese a la amplia oferta existente de turismo en Cantabria, no existe ninguna organización que oferte de manera concreta un turismo de alto nivel, con una oferta de experiencias en lugares todavía sin explotar por la mayoría de agencias u organizaciones.
- La posibilidad de disponer de una herramienta tecnológica, con la que poder crear los itinerarios de manera personal.
- Se ha detectado a través de los cuestionarios del INE e ICANE, que el turismo rural, cultural y de naturaleza está en pleno crecimiento, por lo que existe una clara oportunidad de diferenciarse del ya explotado turismo de sol y playa.

Este tipo de estrategia ha de ser continua en el tiempo, por lo que se debe de estar siempre atentos a los cambios que se produzcan en el mercado para poder reinventarse continuamente. Por tanto la empresa va a estar siempre en contacto con los clientes, mediante encuestas de satisfacción, con las que poder mejorar en todo lo posible e ir cambiando en sintonía con el mercado, con el objetivo de que su oferta no quede obsoleta.

7.3. Segmentación y posicionamiento.

El mercado de referencia es un conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio. Cuando una empresa pretende identificar cuál es su público objetivo, es poco frecuente que una empresa cubra todo su mercado de referencia. Lo lógico e idóneo es que trabaje en uno o varios producto-mercado. Sin embargo, estos productos-mercado pueden integrarlo consumidores demasiado numerosos, dispersos y variados en sus exigencias, por ello se debe de realizar una segmentación del mercado, donde se identifiquen los consumidores con necesidades homogéneas, que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos o ventajas, con el fin de establecer para cada grupo, una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo. Estas estrategias son totalmente opuestas al marketing de masas, donde no se diferencian las preferencias de los consumidores, y se ven como tu todo homogéneo.

La segmentación del mercado tiene varias ventajas como son:

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

Los niveles de segmentación y preferencias del mercado son los siguientes:

Tabla 7.3. Niveles de segmentación.



Fuente: Kotler et. At (2000)

El proyecto realizará una segmentación intermedia entre las preferencias agrupadas y las dispersas. Esta segmentación es totalmente opuesta al marketing de masas, donde la oferta es completamente homogénea, sin tener en cuenta las preferencias de los consumidores.

En un principio, se pretende realizar una segmentación del mercado, analizando los gustos de los turistas para poder hacer una oferta con preferencias agrupadas. Paralelamente a ello, se pretende en un plazo de tiempo medio, realizar una oferta de los servicios personalizada, donde los consumidores puedan adquirir los servicios prácticamente a “la carta”, y que sean customizados hasta que sean del agrado de los turistas,

Los criterios que se han seguido para realizar dicha segmentación son los siguientes:

- Características del consumidor, atendiendo concretamente a aspectos demográficos, socioeconómicos y de estilos de vida:
 - Demográficas: Tras realizar un análisis de la demanda, el proyecto pretende enfocar su oferta para adultos de entre 25-44 años, procedentes del norte de España, principalmente del País Vasco, Madrid y Castilla y León. En el caso de los turistas internacionales, proceden principalmente de Reino Unido, Alemania y Francia.
 - Socioeconómicas: El perfil de los turistas que acudan a +Qcultura, será lo más próximo a adultos de clase media-alta, activos laboralmente y con estudios. Este público no será sensible al precio, coherente con la estrategia de diferenciación que adoptará el proyecto, por lo que no serán reacios a pagar un “extra” por un servicio de alta calidad.
- Segmentación basada en el beneficio buscado por el consumidor: Los clientes del proyecto serán personas que buscan ocupar su tiempo de ocio, con experiencias únicas y novedosas. Estas experiencias estarán enclavadas en entornos naturales y culturales, en las que se puedan realizar actividades extras. Por otra parte, en la página web se busca que los usuarios puedan interactuar entre ellos, valorar y recomendar posibles actividades, muy del estilo de TripAdvisor.

Por otro lado, antes de decidir cuál eran los segmentos a los que se debe dirigir el proyecto, se ha realizado un análisis sobre si se consideraban lo suficientemente atractivos. Para llegar a esta conclusión, se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

- Potencial de ventas y estabilidad: Como ya se ha mencionado anteriormente la población está en continuo crecimiento, según los datos del INE, además de ello, la sociedad está formada en su mayoría por adultos. Teniendo en cuenta que generalmente, es en la edad adulta cuando se alcanza una situación económica estable, con un nivel de renta medio-alta, este es el público objetivo al que se orientará la oferta del proyecto.
- El área del turismo donde se va a sumergir el proyecto, el turismo orientado a la naturaleza y al enfoque cultural, está en pleno crecimiento, al contrario del turismo de “sol y playa”, que es un producto ya maduro, al que le queda poco margen de reinversión.

- **Identificación y accesibilidad:** Con estos dos factores se pretende determinar qué canal de comunicación es el más propicio para llegar al público de “+Qcultura” y, promocionar y vender los productos-servicios. En este caso, el medio más práctico como se ha detallado anteriormente, es mediante Internet, ya sean con campañas de expectación o mediante las redes sociales.
- **Respuesta diferenciada a las acciones de marketing:** Cada segmento al que la empresa se va a dirigir tendrá diferentes respuestas frente a las acciones de marketing que realice la empresa y, entre segmentos tenderán a ser más homogéneas. Una correcta segmentación agrupa las situaciones de compra y consumo que efectúan los compradores.
- **Recursos y capacidades de la empresa:** Como ya se ha analizado anteriormente, se deben de reunir y crear los recursos y capacidades suficientemente atractivos, que sea capaz de cubrir los segmentos del mercado.

Una vez realizado este análisis, se ha escogido un mercado objetivo o segmento que se adapte a los recursos, capacidades y objetivos finales que tiene el proyecto “+Qcultura”. La empresa puede escoger entre comercializar uno o varios productos a uno o varios segmentos.

Tabla 7.4. Selección de mercado.

	SM1	SM2	SM3
P1			
P2			
P3			

Fuente: Elaboración propia

El modelo de selección de mercado que ha escogido el proyecto como se muestra en la imagen anterior, es el denominado “expansión de la línea de productos”.

Con este modelo se pretende que el proyecto es centrarse en un solo segmento del mercado, es decir, en el público objetivo al que pretende orientar la oferta, sin embargo, en un futuro no muy lejano, se pretende ampliar la oferta a otros segmentos, como son las agencias de viajes y otros intermediarios. En cambio, se

tiene la firme intención de ofertar varios productos-servicios, como son la oferta de experiencias, información exclusiva, asesoramiento, posibilidad de publicitarse en la Web,..., orientados siempre a las preferencias del público que se ha detectado anteriormente.

Tras varios análisis del mercado, se detectó y dibujó un perfil social bastante claro del turista que tiene el interés de adquirir estos tipos de productos. Este segmento, es bastante concreto, personas adultas de entre 25-44 años y, con un nivel de vida medio-alto, como ya se especificó anteriormente.

Por parte del modelo, que el proyecto llevará a cabo, es una expansión de la línea de productos, una oferta variada de servicios, siempre orientados a un turismo sostenible, basado en la naturaleza, cultura y la identidad de un territorio.

Una vez que se haya escogido el segmento al que se quiere dirigir la empresa y, la gama de productos que van a ofertar, se debe identificar la competencia, tanto la posición de los competidores, la posición de los consumidores como las dimensiones competitivas, con ello se conseguirá dicho posicionamiento estratégico (es muy importante saber qué imagen desprenden a sus clientes).

Un buen posicionamiento conlleva a crear notoriedad de marca y darle valor, para que los clientes sepan identificar la ventaja competitiva que se ofrece frente a las de la competencia. Para que una marca tenga valor debe ser conocida, tener asociaciones positivas, debe estar asociada a un producto de calidad, debe tener la capacidad de fidelizar a su clientela, etc. Todo esto provocará que la marca Cooltoure adquiera una alta notoriedad, que es la fuerza con la que una marca está establecida en la memoria del consumidor. Por otra parte, la imagen que se pretende dar de la empresa tiene que ser clara y mostrar sólo el beneficio que se ofrece.

Dicho posicionamiento, ayudará a conocer qué necesidades y deseos tienen los clientes, qué productos o servicios pueden satisfacer dichas necesidades y qué se debe destacar para poder diferenciarse de la competencia a los ojos de los clientes. Sin embargo hay algunas consideraciones que se deben de tener en cuenta como:

- Hay múltiples fuentes de beneficios buscados.
- Extrañamente las empresas disfrutan de una ventaja en todos los beneficios.
- Las habilidades de las empresas difieren a la hora de ofrecer cada uno de ellos.

Para analizar el posicionamiento, se pueden evaluar dos grupos; el centrado en el cliente y el centrado en la competencia.

El posicionamiento centrado en el cliente, tiene en cuenta cuál es la valoración de éste, dentro del segmento al que la empresa se dirige, en cuanto a varios servicios que se ofrecen en el sector, para poder adecuar su oferta. Para ello, se deberá realizar un pequeño estudio de mercado una vez que el proyecto comience despegue, preguntando sobre la valoración que dan según la importancia a distintos atributos del servicio ofertado. Por otra parte, el posicionamiento centrado en la competencia, se trata de destacar cuáles son las ventajas con las que cuenta el proyecto "+Qcultura" con respecto a sus competidores.

8. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

Para llevar a cabo todos los objetivos estratégicos que se han fijado para la empresa, es necesario realizar un plan de acción. Mientras que la fijación de los objetivos forma parte de la parte estratégica del plan de marketing, el plan de acción se llevará a cabo mediante el marketing operativo. Para ello, es fundamental hacer uso de las distintas variables del marketing-mix.

En 1960, McCarthy definió que el marketing-mix estaba compuesto por cuatro variables, denominadas las cuatro P's; "Product, Price, Place y Promotion" o lo que es lo mismo; "Producto, Precio, Promoción y Distribución". Sin embargo, con el transcurso de los años, como con muchas otras teorías, han ido surgiendo novedades y variables que se han ido adaptando a esta.

Un punto de inflexión para muchos autores, ha sido la satisfacción del cliente, ya que esta variable es totalmente indiferente para la teoría de las cuatro P's. Por ello, algunos autores han creado la teoría de las cuatro C's, pese a que no existe un consenso entre los autores. Donde sí existe consenso, es que en la teoría de las cuatro P's, se necesitan más variables para darle explicación a todos los ámbitos y sectores que se dan durante la vida empresarial de un proyecto/negocio.

Una muestra de ello es la imagen siguiente:

Tabla 8.1. Distintas teorías Marketing Mix

4 Ps	5 Ps	6 Ps	7 Ps	15 Ps
McCarthy (1960)	Judd (1987)	Kotler (1984)	Booms y Bitner (1981)	Baumgartner (1991)
Product	Product	Product	Product	Product
Price	Price	Price	Price	Price
Promotion	Promotion	Promotion	Promotion	Promotion
Place	Place	Place	Place	Place
	People	Political power	Process	People
		Public opinion	Participants	Politics
			Physical evidence	Public relations
				Etc...

Fuente: Marketing Relacional. ESIC Editorial. Madrid.

A continuación se va a proceder a elaborar las distintas acciones del marketing-mix (tomaremos en cuenta la teoría de las 5 P's de Judd), por lo tanto se tendrá en cuenta una nueva variable; los clientes.

Esta variable tiene una gran importancia para cualquier empresa, pero adquiere una mayor relevancia en el sector servicios, ya que se debe de tener muy en cuenta la satisfacción del cliente, para poder realizar las mejoras oportunas.

8.1 PLAN DE PRODUCTO

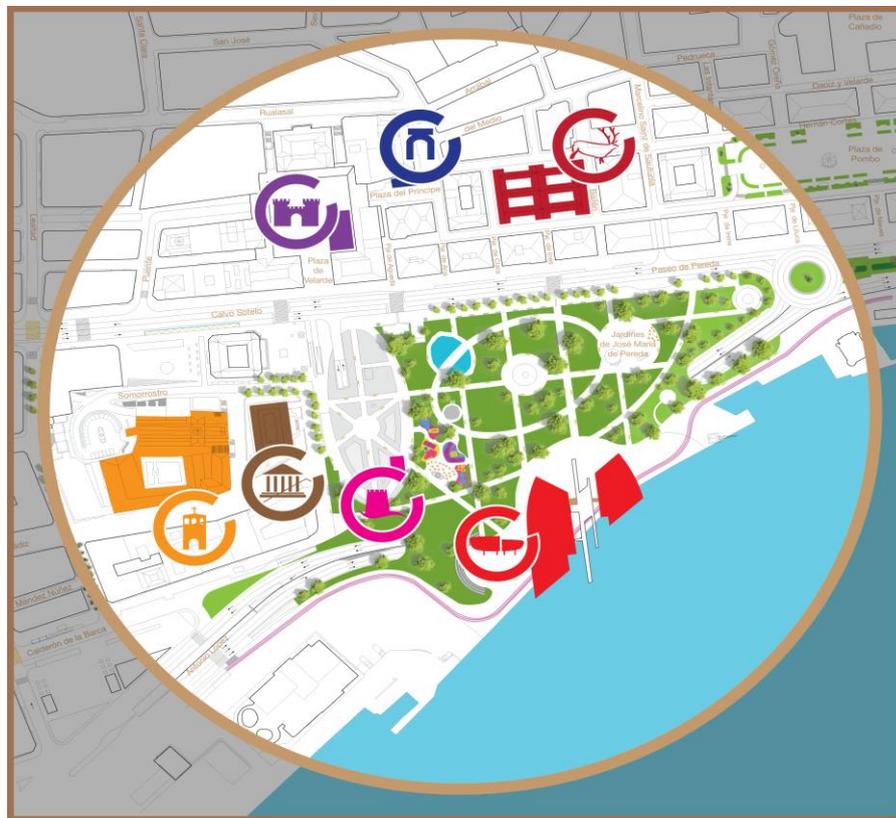
Como se afirma en el libro “Marketing en el Siglo XXI” del autor Rafael Muñiz Gonzalez, *un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo. La tendencia actual es que la idea de servicio acompañe cada vez más al producto, como medio de conseguir una mejor penetración en el mercado y ser altamente competitivo.* Es por ello, que se segregará el producto/servicio que se oferta y la marca, para analizarlo.

Para analizar el producto de una empresa, se deben desglosar todos los servicios que se oferten para posteriormente, detallar lo más minuciosamente posible todos los atributos de los que disponga. Los servicios que ofertará la empresa serán la oferta de experiencias turísticas, la oferta de información a través de la página Web y la posibilidad de que las empresas puedan promocionarse en su página Web. Para ser más explícitos, cabe señalar que la oferta de experiencias y de información exclusiva y relevante es el beneficio básico según el modelo molecular, ya que vivir esas experiencias durante el tiempo de ocio de los turista y obtener la información necesaria para realizar los viajes, es el principal beneficio buscado por los turistas, mientras que la posibilidad de publicitarse en la página Web es un servicio periférico. A continuación se analizarán los servicios ofertados:

-Experiencias turísticas: Una vez que la empresa comience su andadura, ofertará dos experiencias para los turistas. Cada una de ellas, estará enclavada en un entorno y, tendrá unas características concretas. Las experiencias se realizarán con un mínimo de 4 personas. Estas experiencias son:

- Experiencia urbana: Esta experiencia se desarrolla en el centro de la ciudad de Santander. Aprovechando el proyecto “Anillo Cultural”, desarrollado por Turismo de Santander, se ofertará un tour guiado por un guía turístico. En dicho tour se podrán visitar los distintos centros que forman el “Anillo Cultural”. Estos centros son:
 - Centro de Interpretación de Santander y la Catedral, formado por la iglesia del Cristo, el claustro central, la Catedral de la Asunción y la torre del campanario. Es uno de los elementos más notables de la ciudad, declarado Monumento Nacional en 1931. Además la creación del Centro de interpretación de la Catedral ofrecerá al visitante la oportunidad de conocer la historia de la ciudad y de los propios edificios.
 - Centro de Interpretación de los Muelles. Tras la ampliación del aparcamiento situado bajo la plaza de Alfonso XIII, se descubrieron unas antiguas estructuras portuarias de los S. XVI al XIX. Este espacio recupera y salvaguarda todo este patrimonio, dando la oportunidad al visitante de conocer las diferentes etapas históricas vividas en la ciudad.
 - Centro Botín. El centro recientemente inaugurado, tendrá como finalidad la de desarrollar la creatividad de las personas a través del arte para generar riqueza económica y social.
 - Centro de Independencia de la Muralla. Este centro se ubica en la Plaza Velarde, comúnmente conocida como Plaza Porticada. Uno de los principales elementos que se mostrarán será un tramo de la muralla medieval de la villa de Santander. Además mostrará cerámicas, calles enlosadas,...

- Museo de Prehistoria. Situado en el interior del Mercado del Este de Santander, expone más de 2600 piezas de arte rupestre procedentes de excavaciones arqueológicas.
- Refugio antiaéreo de la Guerra Civil. Situado en el centro de la ciudad, las exposiciones informarán al visitante sobre los acontecimientos más relevantes de la Guerra Civil en Santander, la vida cotidiana de los santanderinos durante ese periodo y los efectos devastadores sobre la población.
- Edificio del Banco de España. Este edificio es otro de los elementos que, en un futuro cercano, formará parte del Anillo Cultural del centro de Santander y, abrirá sus puertas con un nuevo uso público, vinculado a la cultura, que complemente y complete el recorrido propuesto.



Además de este tour ya diseñado, la intención es que se realice un ameno paseo por el centro de la ciudad y por el paseo Pereda para poder contemplar la bahía y, que el guía turístico pueda explicar a los turistas la historia de la ciudad y todas sus curiosidades. Este tour está previsto que dure no más de 3 horas, en las que se incluirá un almuerzo o merienda, dependiendo del horario de la visita (mañana o tarde), en uno de los bares típicos del centro de la ciudad donde podrán degustar algunos de los productos típicos de la tierra. Con dichos bares o restaurantes se concordará un precio especial para estas visitas.

- Experiencia natural: Esta ruta está enclavada en un entorno natural. Se ha acondicionado un paseo en uno de sus enclaves más singulares a través de la potenciación de un recurso turístico único. Los 10 km de senda costera que van a unir Cabo Mayor con la Virgen del Mar representan la oportunidad de mostrar una zona de gran valor y belleza. Es una zona desconocida para muchos turistas y que en un futuro no muy lejano será aprovechada turísticamente de forma más asidua.



Autor: Manuel Álvarez

Durante este recorrido se podrá contemplar la inmensidad del mar abierto, combinándolo con las viejas defensas costeras de la Guerra Civil española. Durante el tour, el guía turístico hablará a los turistas sobre las distintas etapas que se vivieron durante la historia cántabra. Esta excursión incluye las visitas al Faro de Cabo Mayor, donde el viento y el mar se agitan frente al monumento a los caídos en la Guerra Civil, la visita a la isla Virgen del Mar (patrona de Santander), pasando por el puente del Diablo y el Panteón Inglés. Al paso de esta experiencia además se pueden contemplar varios descubrimientos arqueológicos. Cabe destacar, que al igual que la experiencia urbana, se incluirá un almuerzo o merienda (dependiendo del horario seleccionado), y entre los meses de Marzo y Agosto, se incluirá la actividad de recogida de algas, bajo la supervisión de un recolector de algas titulado. Esta ruta durará aproximadamente 1h 45 min.



Fuente: <https://centrolitoralmaruca.wordpress.com/category/rutas-por-la-costa/>

- Experiencia a la carta: El turista tendrá la posibilidad de elaborar sus propias excursiones. Se tiene la intención de ofrecer un turismo a la carta, donde dentro de todos los recursos que se oferten en un mapa visual, el viajero seleccione todos aquellos lugares que pretenda visitar en un tiempo determinado. Estos puntos que aparecerán en el mapa, aportarán una breve descripción del recurso, además de horario y precio si fuese oportuno. Por otra parte, el turista deberá realizar un cuestionario previo, para de este modo, conocer la inclinación del turista y para adquirir el mail del viajero para poder enviarle futuras promociones y ofertas (fidelizar los clientes). Una vez que se haya recogido toda esa información será el personal de la

elaboración de experiencias el encargado de diseñar, teniendo en cuenta el perfil y las preferencias del turista, la ruta más idónea. Por otra parte, existirá una lista de hoteles y restaurantes exclusiva, bajo un estudio previo, que los turistas podrán incluir en sus tours.

También tendrán la posibilidad de adquirir los servicios de un guía turístico.



(Este no es el mapa visual que ofrecerá la página, sino algo orientativo de lo que se pretende crear)

-Página Web: Del diseño y la elaboración de la página se encarga la empresa de publicidad y diseño “Creando”. Se pretende que sea un portal de referencia en el turismo cántabro. La página estará disponible en español, francés e inglés y contará con varios apartados distintos como:

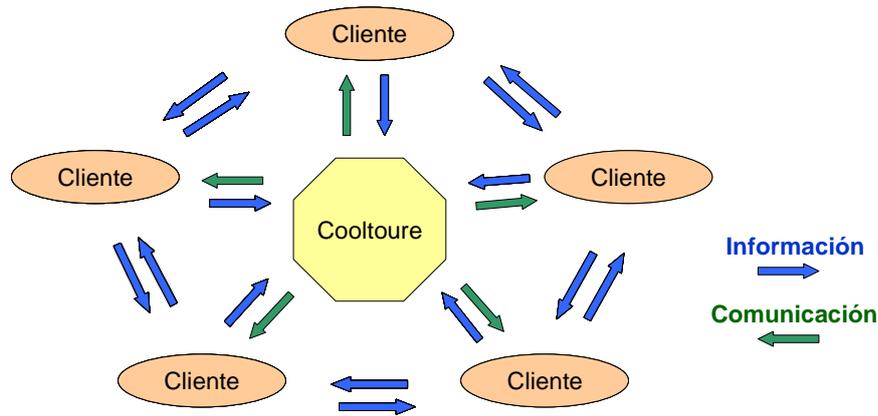
- Información exclusiva: Gracias a todos los años de trabajo de la dirección del proyecto, en la prospección del suelo, el estudio de las diferentes aéreas de la provincia,..., tienen el conocimiento de lugares todavía sin “explotar” turísticamente, como pueden ser cuevas o descubrimientos arqueológicos y, que pueden tener un gran reclamo para un determinado público.

Además habrá un apartado, donde se publicará la fecha y el lugar de todos los eventos y festividades que se celebren en la provincia cántabra, por lo que podrá ser usada a modo de guía para todos los excursionistas.

- Comunidad interactiva: Este es el paso final de la página Web, se pretende crear una especie de blog, donde los usuarios que se hayan registrado previamente puedan interactuar entre ellos, puedan introducir entradas al blog en las que el resto de usuarios tengan la opción de contestar, aconsejar, contar sus experiencias...

Tabla 8.2. Comunidad interactiva +Qcultura.

Comunidad interactiva



Fuente: Elaboración propia

Los usuarios también podrán valorar los distintos recursos, experiencias y servicios que oferte el proyecto, habrá un espacio de sugerencias y recomendaciones donde tendrán la posibilidad de proponer mejoras al proyecto. De este modo, se pretende que la página Web sea un lugar de encuentro.

- **Publicidad:** Este es el último paso que tiene previsto la dirección del proyecto. En este momento, se podría considerar un servicio periférico. Una vez que la página Web haya adquirido una alta notoriedad dentro del territorio cántabro se tiene la intención de que el portal sea una oportunidad para las empresas y organizaciones del sector servicios, de publicitarse en ella.

A continuación se va a analizar la clasificación de los atributos de los producto/servicio. El proyecto “+Qcultura”, está formado por una serie de atributos que serán los que conseguirán satisfacer las necesidades de sus clientes. Si se analizan desde las dimensiones del producto turístico se encuentra:

-El beneficio básico: es el servicio fundamental buscado por el cliente, en este caso, satisfacer las necesidades que tienen los turistas tanto de viajar y conocer nuevos lugares, como la de preparar bien el viaje.

-El producto genérico: son las características básicas que permiten la prestación del servicio, como son la buena funcionalidad de la página Web y, todas las instalaciones (museo, restaurantes, hoteles,...) que forman parte de las experiencias.

-El servicio esperado: son los atributos no diferenciales, que si no contase con ellos, crearía insatisfacción en sus clientes, en este sentido se podría indicar que el guía turístico tuviese los conocimientos suficientes de la zona.

-Producto aumentado: son todos aquellos atributos diferenciadores con los que cuenta el proyecto, que serán determinantes en la elección del cliente. Un ejemplo de estos atributos será el conocimiento de lugares todavía sin explotar, un trato personalizado,...

-Producto potencial: son todos aquellos atributos a incorporar al servicio en un futuro. Esto se podría traducir en introducir nuevas actividades en las experiencias, como pueden ser realizar las rutas a caballo, teatralizar los tour por parte de los guías... Son todas innovaciones que mantengan a la empresa diferenciada de la competencia.

Todas estas innovaciones son hipótesis, ya que al no haber comenzado su andadura empresarial, primero deben estar todos los servicios ofertados, para en un futuro poder proponer mejoras e innovaciones.

8.2 PLAN DE PRECIO

El precio es el conjunto de esfuerzos y sacrificios que los consumidores deben realizar como contrapartida de la obtención de un determinado producto/servicio. El precio es un factor difícil de fijar, pero a su vez una variable fundamental como estrategia comercial y directamente ligada al éxito o fracaso de la empresa.

Existen muchas variables que influyen en la fijación del precio como pueden ser aspectos productivos, comerciales,...

Esta variable tiene importancia sobre otros aspectos del proyecto como:

- Determina los ingresos y beneficios de la empresa. Es la única variable de marketing que supone ingresos directos por sí misma.
- Supone un importante instrumento competitivo. La competencia y competitividad en un mercado se miden en términos de relación entre precios.
- Es un referente para estimar la calidad del producto. Contribuye a desarrollar la imagen y el posicionamiento del producto y la marca.
- Es un instrumento flexible, fácil de modificar y con resultados sobre las ventas a corto plazo.
- Vincula los objetivos de marketing con los objetivos financieros.
- En muchas ocasiones es la única información de la que se dispone para tomar una decisión de compra.

A la hora de fijar los precios se debe de ser coherentes con el posicionamiento que se quiere transmitir. Al basar su estrategia empresarial en la diferenciación, el proyecto no puede fijar unos precios muy reducidos, ya que los clientes podrían relacionar estos precios asequibles, a una baja calidad. Por otra parte, tampoco deben fijar unos precios excesivamente altos, ya que no se trata de un producto de lujo.

Los factores básicos internos y externos que el proyecto va a tener en cuenta para la fijación de sus precios son: la demanda, los costes y la competencia.

El límite superior en la fijación de precios, lo fija la demanda, ya que no se pueden ofrecer los servicios del hotel por encima del precio que los clientes están dispuestos a pagar, el límite intermedio lo marca la competencia, decidiendo dependiendo de la situación o de la estrategia, fijarlo por encima o por debajo de la

competencia y, por último, el límite inferior lo marcan los costes totales, ya que la empresa no puede comercializar por debajo de los costes. Los costes a los que la empresa tiene que hacer frente serán:

- Costes fijos: son todos aquellos gastos a los que el proyecto debe hacer frente de manera mensual, independientemente de la demanda. Estos gastos son el alquiler de la oficina, gastos de establecimiento, salario de los empleados (no se incluyen los salarios de los guías turísticos).
- Costes variables: son los gastos que se realizan en mayor o menor medida dependiendo del uso que haga de ciertas actividades, como publicidad o comunicación.

Además de estos gastos, el proyecto ha tenido que hacer frente a un gasto inicial, como muestra el documento inferior, destinado al diseño y creación de la marca y el portal (incluyen los dominios de la página Web, el diseño de la misma, el logotipo de la marca, etc), además de una serie de actividades de promoción y de captación de clientes.

Tabla 8.3. Presupuesto ofrecido por empresa Creando

Tanea Documentación y Conservación,S.L		+Qcultura . Marca y Portal			
C/ Bonifaz, 22 - 4º G 39003 Santander (Cantabria)		Enviado en: May 20. 2014			
#	Descripción	Can.	Costo por Unidad	Impuestos	Total
1.	Marca Gráfica para portal de contenidos culturales +Qcultura.	1	1.200,00	21,00%	1.452,00
2.	Iconografía y apoyo gráfico a redes sociales.	1	250,00	21,00%	302,50
3.	Manual corporativo. Normas Universales y papelería.	1	320,00	21,00%	387,20
4.	Manual corporatio. Publicaciones*	1	900,00	21,00%	1.089,00
5.	Creación de web 1ª fase. Landing con enlace a newsletter	1	230,00	21,00%	278,30
6.	Gestión y envío de newsletters. Incluye diseño en HTML de plantilla.	1	400,00	21,00%	484,00
7.	Creación y conceptualización de portal 2ª fase. Portal para albergar contenidos indexables. Gestión de banner, documentos, usuarios, artículos, etiquetas, comentarios y fotografías. Basado en CMS de software libre. Responsiva	1	2.200,00	21,00%	2.662,00
8.	Compra directa desde la misma plataforma, de experiencias realizadas por los indexadores de contenidos	1	600,00	21,00%	726,00
9.	Pasarela de pago para el banco que se describa	1	340,00	21,00%	411,40
				Subtotal:	6.410,00
				Impuesto:	1.352,40
				Total:	7.792,40

Antes de analizar las estrategias de precios que aplicará el proyecto, se van a detallar lo máximo posible, ya que todavía no son oficiales, los precios de los servicios ofertados, dependiendo de la temporada. Según los datos del INE, lo hemos dividido en dos temporadas:

- Temporada baja: es la época del año que menos recibe Cantabria. Del 1 de Octubre al 31 de Mayo.

- Temporada alta: y por el contrario, cuando más visitas se reciben, es en el periodo comprendido entre el 11 de Junio y el 30 de Septiembre.

Tan solo se van a publicar los precios de las experiencias, ya que según los plazos que se ha marcado la dirección del proyecto, el cobro por la venta de una determinada información y por publicitarse en la página Web, está previsto a medio-largo plazo.

- Experiencia natural/urbana: en temporada baja el precio oscilará en torno los 30€/pax, mientras que en temporada alta será de unos 40 €/pax.
- Experiencia a la carta: estas experiencias estarán supeditadas a los servicios que contraten y a la duración que tenga el viaje.

* Los precios no incluyen el IVA.

** Los precios variarán si se adquieren los servicios para 10 personas o más. En ese caso se renegociará el precio final.

Por otra parte, las estrategias que se proponen desde este proyecto de plan de marketing son las siguientes:

- Estrategia de precios de prestigio: se aplican precios por encima de los competidores más directos como consecuencia de la prestación de un servicio superior al de la competencia y de la necesidad de crear reputación de marca en el mercado.
- Estrategia de discriminación temporal, a modo de “ofertas”, para la atracción de clientes en determinados periodos temporales donde el índice de la demanda cae, como es en la temporada baja. Con ello, se podría atraer clientes en los periodos de baja demanda.
- Estrategia de precios psicológicos, donde el proyecto debe utilizar la estrategia de precios pares, que den una impresión de calidad, exclusividad y prestigio, como los precios que se han fijado anteriormente.

8.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN

La distribución comercial es el conjunto de actividades necesarias para situar los servicios producidos a disposición del cliente final, evitando la separación física y temporal entre el establecimiento y los clientes, creando utilidad de forma, lugar, tiempo, posesión e información.

Es muy importante para la empresa planificar y ejecutar los canales de distribución, que va a utilizar para poner los servicios a disposición de sus clientes. Durante la primera etapa, el proyecto utilizará un sistema de distribución directo. Esta distribución se lleva a cabo por:

- Por la página Web del proyecto. Este es un canal muy utilizado y que va en aumento junto con la extensión de forma general del uso de Internet.

Es un servicio fundamental e indispensable en la actualidad, por otra parte, es un canal muy práctico, ya que desde cualquier lugar, a cualquier hora y de forma gratuita, se puede acceder a la Web del establecimiento y realizar la reserva del servicio de forma inmediata. Cabe destacar que gracias al e-commerce, es el único medio por el que el cliente podrá comprar el servicio, ya que en el resto de canales, sólo se producirá la reserva.

- Otro medio electrónico, con el que poder reservar el servicio, es mediante correo electrónico. Este medio es fundamental y muy útil para definir las “experiencias a la carta”.
- Por teléfono, entrando en contacto, los clientes con el personal de reservas del proyecto. Este canal, aunque es muy tradicional, no cae en desuso debido a que es un sistema muy práctico, ya que el cliente puede llamar desde su hogar o desde cualquier otro lugar, además de un contacto directo con el proyecto, con el que pueda concretar sus preferencias y/o concretar otras informaciones vinculadas al servicio contratado.

Canal directo de distribución



Fuente: Elaboración propia

Una vez que se haya testado y analizado la aceptación del proyecto por parte de los turistas, la intención en un futuro no muy lejano es la de ofrecer las experiencias mediante intermediarios. Esto se basaría en una distribución indirecta.

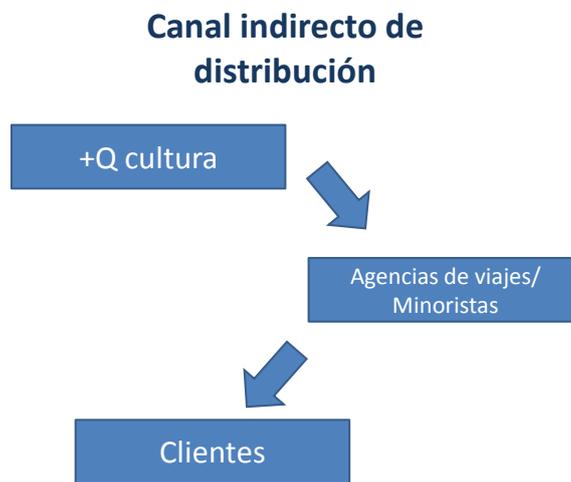
Estos intermediarios serían agencias de viajes y minoristas que ofertasen sus servicios. Con ello, el establecimiento se garantizaría un mayor volumen de reservas. En este sentido, se trataría de una distribución selectiva, ya que se trata de servicios con un valor añadido y con un tipo de canal corto, donde es más fácil controlar que se cumplan con determinados estándares de calidad. Por ello, se tratará de llegar a

acuerdos con aquellas agencias de viaje que mayor notoriedad de marca tenga, que posea una buena imagen para los públicos y sobre todo, aquellas agencias que trabajan con grandes grupos.

Para escoger qué agencias son las más adecuadas para que comercialicen los servicios de “+Qcultura”, se deben de analizar una serie de aspectos;

Se debe de tener claro cuáles son los motivos por los que se escoge este canal. En este caso, se pretende obtener una mayor cobertura del mercado, llegar a públicos que a los que el proyecto no podría llegar de forma propia, que estas agencias sean un espejo de los valores que pretende transmitir el proyecto, como son la calidad y exclusividad, por ello se deben de escoger aquellas agencias que ya dispongan de un buen posicionamiento en el mercado.

Por todo ello, lo más adecuado y coherente será utilizar las agencias de viajes con una buena imagen y que presten servicios de calidad, con las que haya una buena coordinación y repercuta en una colaboración fluida.



Fuente: Elaboración propia

Para mantener esta relación el proyecto deberá incentivar a las agencias, para que esta colaboración sea exitosa. Estos incentivos podrían ser:

- Económicos: un porcentaje del total de ventas del mes, irá destinado a las agencias.
- En especie: incentivar a los empleados de las agencias, de modo, que si superan un cupo determinado de ventas durante un trimestre, ofrecerles de manera gratuita una de las experiencias ofertadas.

Este tipo de incentivos, además de un estímulo motivador para el personal de las agencias, puede servir como “fam trip”. Estos viajes de familiarización, ayudan a la promoción de dichos servicios, ya que son los propios vendedores los que disfrutarán de ellos y, tendrán información de primera mano acerca de las experiencias que venderán. Además de todo ello, lo podrán transmitir con más detalles y credibilidad.

Todo esto, fomentará un boca-oreja positivo alrededor del proyecto y de los servicios que oferte.

8.4 PLAN DE COMUNICACIÓN

La comunicación empresarial es un proceso por el cual, la empresa trata de transmitir mensajes e información sobre sí misma, sus bienes y servicios, al público objetivo de la empresa y a la sociedad en general.

Este proceso tiene múltiples objetivos como el de informar, persuadir, impulsar a la acción de compra, mantener relaciones con los clientes y “controlar” la imagen pública de la empresa. Para ello, se va a proceder a analizar las diferentes técnicas del mix de comunicación, que se pretenden aplicar en el proyecto.

8.4.1 PUBLICIDAD

La publicidad es un método fundamental para dar a conocer un producto o servicio, para ello, utiliza cualquiera de los medios masivos. El objetivo principal de la publicidad es la de comunicar y convencer al público.

La utilización de la publicidad es imprescindible para dar a conocer el proyecto, ya que se encuentra en la fase de introducción en el mercado y se limita al territorio cántabro. El uso de esta herramienta es muy importante ya que está presente en todo el proceso de compra, e influye en el comportamiento del consumidor ya que además de ofrecer la información debe persuadir y estimular la compra.

Para dar los primeros pasos publicitarios, +Qcultura, ha contratado los servicios de una empresa de publicidad y comunicación. Para ello ha sido necesario realizar un “briefing” previo, donde se recogiesen los siguientes aspectos:

- **Público objetivo:** Es el público al que se quiere dirigir la empresa. Tras realizar los análisis oportunos sobre las estadísticas de Frontur, Cantur e Icaner, se ha podido identificar el perfil del turista. Este perfil corresponde a adultos de entre 25-44 años de edad, con un nivel de renta medio-alto, con estudios y activos laboralmente. Los turistas nacionales proceden mayoritariamente de Madrid, Castilla y León y País Vasco, mientras que los turistas foráneos proceden de Reino Unido, Alemania y Francia.
- **Objetivos publicitarios:** Al ser una empresa nueva y, en fase de introducción, el principal objetivo es darse a conocer, informar sobre sus servicios y la actividad que desarrollan. También se debe crear una buena imagen de marca y un buen posicionamiento en la mente de los consumidores.
- **Posicionamiento:** Como será la primera campaña de publicidad, se debe priorizar en destacar los atributos más característicos del proyecto, como son el trato exclusivo, la buena relación con los clientes, la comodidad,... todo ello dentro de una dimensión persuasiva, en la que el mensaje influya en los sentimientos de los consumidores y, que de este modo, estimule la decisión de compra.

Tras este análisis, la agencia publicitaria “Creando” se encargará de la estrategia publicitaria y de la difusión del mensaje, para ello, se debe determinar el elemento motivador y el anuncio base.

En primer lugar, el elemento motivador, es aquello que impulsa a la compra por parte de los clientes, por lo que se debe resaltar los aspectos más importantes y relevantes del servicio ofrecido. Con el objetivo de estimular a los clientes a realizar la compra de los servicios, se ha propuesto una proposición de venta única. Esta proposición debe comunicarse de forma fuerte, clara, exclusiva, propia y diferente. En este caso, se ha propuesto la siguiente PVU: “Turismo a tu altura”.

Este slogan pretende transmitir la exclusividad que quiere desprender “+Qcultura”, además de reunir las características más importantes del eje de comunicación que son la simplicidad y unicidad. Por otra parte, el anuncio base expresará el elemento motivador anteriormente mencionado. Los medios y soportes en los que se va a difundir estos mensajes son los siguientes:

- Internet: Este será el medio con mayor peso en la estrategia publicitaria. Esto es así, debido al uso masivo que tiene Internet entre las personas y, es imprescindible para cualquier empresa estar presente en la red. Para ello, en primer lugar, la agencia va a crear la página, además de adquirir los dominios Web pertinentes. Por todo ello, se va a realizar publicidad utilizando displays en el correo electrónico de aquellas personas que hayan buscado información sobre turismo en Cantabria, también se va a realizar técnicas de remarketing, además de trabajar el posicionamiento SEO y de invertir en el posicionamiento SEM. Por último, una vez que se haya obtenido una base de datos de clientes, se procederá a realizar el newsletter y el mailing, técnicas de publicidad utilizadas principalmente para promocionar servicios y productos de la marca. Estas técnicas favorecen al marketing relacional, ya que fomenta la buena relación con los clientes, les mantiene informados y principalmente favorece a la fidelización de estos.
- Medios impresos: Se pretenden elaborar folletos informativos, en los que los clientes puedan informarse acerca de los servicios. Estos folletos se elaboraran a través de la técnica AIDA. Se pretende que sean repartidos en el aeropuerto de Santander para la llegada de los turistas y en el puerto para la llegada de los ferries, en la oficina de turismo y en el futuro, en las agencias de viajes colaboradoras. Este medio ofrece muchas ventajas, ya que es de gran permanencia, portátil, pueden verlos varias personas, requiere una actividad activa por parte del lector y además, se suelen consultar en tiempo de ocio.

8.4.2 LAS RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas se basan en construir relaciones beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos. Se trata en la comunicación corporativa.

Las relaciones públicas constituyen una filosofía de la organización, que pretende influir en los grupos de interés para construir una imagen buena y positiva de la organización, es un elemento de comunicación y es una función directiva, basada en gestionar la imagen de la empresa a largo plazo. Se deben de distinguir los siguientes grupos:

- Las relaciones con los empleados: Pese a que el proyecto cuenta con poco personal, es fundamental, que estén motivados y bien formados, para el buen desarrollo de la actividad empresarial y conseguir buenos resultados. Para ello, deben de sentirse parte activa del proyecto, a esto, ayudaría que se realizasen reuniones semanales en los que se puedan aportar ideas, sugerencias, opiniones,...
- Las relaciones con los medios de comunicación: estas relaciones van destinadas a la gestión de la publicity. El proyecto, facilitará información relevante a distintos medios de comunicación, con el objetivo de conseguir publicidad y notoriedad de manera gratuita.
- Las relaciones con los clientes: Este proceso se basará principalmente en las redes sociales (Facebook y Twitter) y en la comunidad interactiva (Blog).
Ésta es una área muy delicada, ya que no se puede estar en las redes sociales simplemente por estar, ya que repercutiría de modo negativo sobre la empresa, sino que se debe de trabajar diariamente, resolviendo problemas o dudas que les puedan surgir a los usuarios y estimulando la participación de los mismos. Una propuesta que se ha barajado para que los usuarios participen de forma activa, es la realización de retos de forma semanal con descuentos para los ganadores. Todo ello, transmitiría a los clientes una cercanía y un contacto directo, que ayudaría a fidelizar la clientela.

A continuación, se van a analizar distintas acciones que repercutirían a todos los públicos, tanto a los clientes, como a las organizaciones y a los empleados. Estas técnicas son:

- Patrocinio: Esta acción ayuda a aumentar la credibilidad de la empresa, ya que al no ser publicidad directa, parece que se realiza de forma desinteresada, además de que con estas técnicas el público se muestra mucho más receptivo y confiado. El proyecto podría patrocinar alguna de las acciones festivas cántabras, como son las fiestas patronales, o bien, patrocinar algunas actividades con las empresas con las que se va a realizar convenios de colaboración. Todo ello, ayudaría a crear una imagen positiva y aumentar la notoriedad de la marca, pese a todo, esta acción se considera a largo plazo, ya que en la actualidad el gasto que supondría estas acciones excedería el presupuesto del proyecto.
- Exposiciones y ferias: Otro modo con el captar clientes y generar buena imagen del proyecto, sería con la participación en exposiciones y ferias turísticas. Esto favorecería considerablemente al proyecto a crear nuevas relaciones colaboradoras con organizaciones del sector y a generar nuevas ideas que pudiesen mejorar los servicios del proyecto.

8.4.3 LAS FUERZAS DE VENTAS

Esta técnica es muy importante sobre todo en los inicios ya que es una forma de comunicación directa con los clientes potenciales. Se proponen varias tareas a realizar:

- Actividades comerciales: Esta función es fundamental ya que se deben de llegar a buenos acuerdos tanto con restaurantes como con los

hoteles, para poder maximizar los beneficios. También será positivo a la hora de ver qué empresas deben publicitarse en la página Web del proyecto y para cerrar las colaboraciones con las agencias de viajes, para todo ello, se requiere una actividad comercial constante.

- Asistencia a ferias: Sería muy recomendable asistir a FITUR, como se ha mencionado anteriormente, para de este modo, conocer las estrategias de los competidores y acercarse a los clientes. Asistiendo a este tipo de ferias, se llega a un público muy numeroso.
- Búsqueda de nuevos canales de distribución: Se deberá estudiar todas las vías de distribución posibles y escoger las más adecuadas, y tras ello, estudiar si las opciones escogidas son las idóneas.

9. EJECUCIÓN Y CONTROL

Para una correcta ejecución y control de todas las actividades planteadas en el plan de acción, se ha propuesto un cronograma con las acciones de marketing mix a desarrollar por el proyecto durante un año, desde Octubre de 2014 a Septiembre de 2015. Se debe tener en cuenta para la interpretación del cronograma, que “+Qcultura”, ofrecerá sus servicios a partir del 1 de Enero.

	Oct '14	Nov '14	Dic '14	Ene '15	Feb '15	Mar '15	Abr '15	May '15	Jun '15	Jul '15	Ago '15	Sep '15
Plan de producto												
Planificación de las experiencias												
Acuerdos con empresas colaboradoras												
Expectativas de clientes												
Percepción y satisfacción												
Mejora de imagen y notoriedad de marca												
Plan de precios												
Planificación de precios y decisiones												
Ejecución precios prestigio												
Ejecución precios discriminación temporal												
Ejecución precios psicológicos												
Ejecución precios dinámicos												
Plan de comunicación												
Publicidad												
Actividades de agencia publicitaria												
Publicidad por Internet												
Publicidad por medios impresos												
Relaciones públicas												
Con empleados												
Con medios de comunicación												
Con clientes												
Fuerza de ventas												
Actividades comerciales												
Plan de distribución												
Canal directo												

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar el plan de marketing, es imprescindible realizar un seguimiento y control sobre las actividades realizadas, para verificar en qué grado se están cumpliendo los objetivos marcados. Se deben de analizar tres factores fundamentales: el nivel de ventas, el cumplimiento de las expectativas de sus clientes y la notoriedad de marca en el mercado.

En el caso de que los resultados no sean favorables, se deben de analizar las causas y tomar las medidas pertinentes.

El control de ventas se realizará de manera mensual, realizando al fin de cada año, un cómputo global sobre las ventas totales, los costes totales en los que se ha incurrido para ofrecer los servicios y el beneficio total que se ha obtenido. Para este cálculo se deben de tener en cuenta todos los gastos, ya sean provenientes de proveedores, salarios, etc.

Para conocer el cumplimiento de las expectativas de los clientes, se les ofrecerán cuestionarios a los clientes, una vez que hayan hecho uso de los servicios de "+Qcultura", para que lo respondan voluntariamente. En estos cuestionarios se pretende que valoren la relación expectativa-percepción y comprobar si el GAP es positivo. También se pretende que los clientes puedan proponer cambios que puedan mejorar el servicio.

Tras ello, toda esa documentación se recogerá y estudiará minuciosamente y se le dará una respuesta al cliente por correo, agradeciéndole su colaboración y respondiendo a las sugerencias o quejas que hayan podido tener. De este modo, se mejorará la percepción del cliente y la relación con ellos y, se mejorará el servicio ofrecido.

Para conocer cuál es la notoriedad de la marca, se realizará un estudio de mercado periódicamente (diferente tipología de cuestionarios) , con el objetivo de saber qué opinión se tiene sobre la marca y qué posicionamiento se tiene en la mente del consumidor.

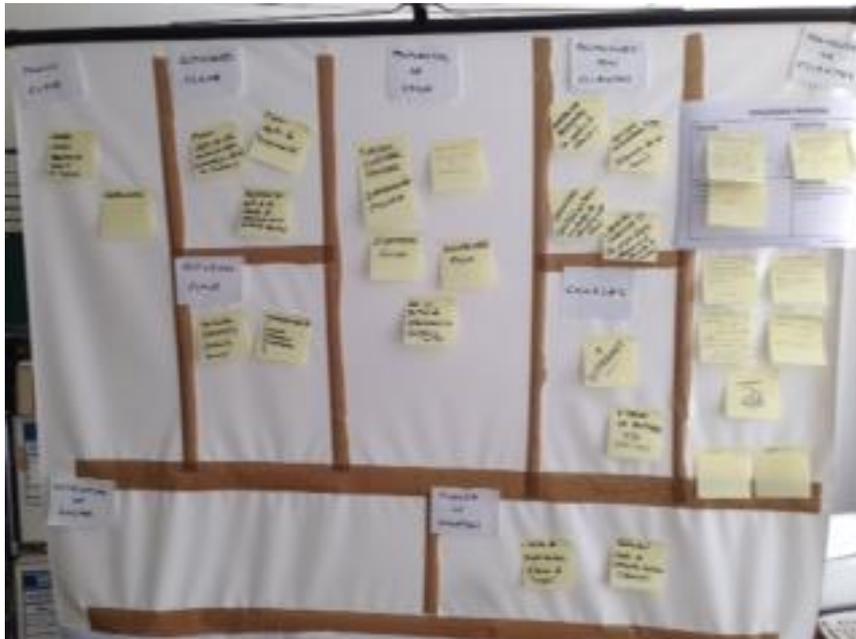
10. CONCLUSIONES

El Plan de Marketing que se plantea sobre el proyecto “+Qcultura”, aporta una modalidad de turismo innovadora en el territorio cántabro, ya que no existe ninguna organización turística que ofrezca experiencias alternativas al turismo de sol y playa, experiencias a la carta y, que en su página Web ofrezca información de interés sobre festividades, rutas o lugares potencialmente turísticos.

Por todo ello, cuenta con una ventaja competitiva con respecto a su competencia, en cuanto a la innovadora que es en Cantabria, pese a ello, debería ir actualizándose continuamente ya que es un modelo que podría llegar a ser imitable. Por otra parte, al ofrecer un servicio de calidad, se debe fomentar la implicación del personal, se les debe formar, realizar estudios de mercado y sobre todo, en escuchar a los clientes, que es la base del éxito.

Por otra parte, pese a la situación complicada que está viviendo la sociedad debido a la crisis económica, se han analizado las estadísticas de movimientos por motivos vacacionales o de ocio y se ha detectado que el turista no deja de viajar, y sobre todo, que el turismo de naturaleza, cultural o de aventura está en pleno crecimiento y desarrollo.

Por todo ello y, tras un análisis con el modelo CANVAS, se ha detectado una oportunidad de negocio, ya que las propuestas de valor, las actividades y los recursos clave, son los oportunos para un buen desarrollo. También se ha estudiado la relación con los clientes, los canales y los posibles “partners”.



Por otra parte, se pretende establecer una estrategia de marketing relacional tanto con los clientes como con los distintos socios que pueden tener como con los empleados; todo ello creará estabilidad.

Este Plan de Marketing, plantea un modelo de futuro, que se ajusta a las tendencias actuales desde el punto de vista sociocultural y cuenta con multitud de posibilidades de éxito.

11. BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.practicalteam.com>
- Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores (2009), Michael E. Porter
- Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección, ESIC Editorial (2007), J.L. Munuera y A.I. Rodríguez.
- www.turismocantabria.net
- www.anillocultural.es
- <http://www.esic.edu/es/programa-superior-marketing-relacional/>
- Marketing en el Siglo XXI, 3ª Edición (2010), Rafael Muñoz Gonzales
- Dirección de Marketing, 14ª Edición (2012), Philip Kotler y Kevin Lane Keller
- www.ine.es
- www.icane.es
- <http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/frontur/paginas/default.aspx>
- www.cantur.com
- http://www.urjc.es/ceib/espacios/gvulnerables/documentos/desarrollo/docs/Declaracion_Rio_1992.PDF
- Generación de modelo de negocios, 12ª Edición (2011), Alexander Osterwalder y Yves Pigneur
- El gran libro del Community Manager: técnicas y herramientas para sacarle partido a las redes sociales y triunfar en social media (2014), Manuel Moreno
- Dirección Publicitaria, Editorial UOC, Ignacio Rodríguez del Bosque, Ana Suárez Vázquez, María del Mar García de los Salmones.
- www.eleconomista.es
- www.tanea-arqueología.com