



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**DISEÑO DE PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO
CASO: HOTEL RESTAURANTE EL CASTILLO**

Presentado por Elena García Merino

Tutelado por Marta Laguna

Segovia, 20 de Junio de 2013

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
---------------------------	---

CAPÍTULO 1 **Análisis del entorno**

1.1. Análisis externo	6
1.1.1. Delimitación del mercado.....	6
1.1.2. Macroentorno.....	8
1.1.3. Microentorno.....	12
1.1.3.1 Sector y competencia.....	12
1.1.3.2. Clientes.....	16
1.1.3.3. Intermediarios y proveedores.....	18
1.1.3.4. Grupos de interés.....	19
1.2. Análisis interno	20
1.2.1 Recursos y capacidades	20
1.2.2 Organización empresarial	23
1.3. Análisis DAFO	25

CAPÍTULO 2 **Estrategias y programas de marketing**

2.1. Objetivos estratégicos	28
2.2. Definición de las estrategias de marketing	29
2.3. Segmentación y posicionamiento	31
2.3.1. Segmentación del mercado	32
2.3.2. Selección del mercado.....	32
2.3.3. Posicionamiento estratégico.....	33

CAPÍTULO 3
Plan de acción de marketing

3.1. Plan de producto	36
3.2. Plan de precio	41
3.3. Plan de distribución.....	43
3.4. Plan de comunicación.....	45
3.5. Ejecución y control.....	50

CAPÍTULO 4
Conclusiones

4.1. Conclusiones	55
--------------------------------	-----------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
--	-----------

ANEXO I

Fotos del establecimiento.....	61
---------------------------------------	-----------

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es el diseño de un plan de marketing para un establecimiento de hostelería y restauración singular ubicado en Fuentes de Valdepero, un pequeño pueblo de la provincia de Palencia, a escasos kilómetros de la capital, que cuenta como elemento diferenciador su implantación en el Castillo de los Sarmiento, declarado Patrimonio Histórico Español; de ello se debe su nombre *El Castillo*.

El plan de marketing es necesario para la puesta en marcha de una empresa por el beneficio organizativo que supone para esta empresa. También existen otros motivos, como por ejemplo: identificar los cambios, aumentar la predisposición y preparación de la empresa y obliga a la dirección a pensar de forma sistemática.

El trabajo está estructurado atendiendo a las necesidades de información para la realización de un plan de marketing completo y formal, tal y como se ha presentado en el índice, y comenzando a continuación con la misión y la visión.

La **misión**, según Bartlett (1988), es la identidad y personalidad de la empresa, es decir, cuál es la esencia del negocio y cuál queremos que sea. La misión comprende: la definición del producto, la necesidad del consumidor, la definición de mercado, la tecnología utilizada y la competencia distintiva o activo estratégico. Sería la siguiente:

“Proporcionar servicios de alojamiento y restauración de manera exclusiva y personalizada ofreciendo tranquilidad, confort y calidad. Adaptar nuestros recursos y capacidades a las diferentes necesidades de los clientes, buscando siempre la mejor opción para su satisfacción mediante prácticas respetuosas con el medio ambiente y cultural.”

La **visión** describe cómo debería ser el negocio en el futuro, su estado futuro en la mente de los clientes, “¿qué queremos crear?”. Se establece a continuación:

“Ser una empresa líder en la rama de los establecimientos de alojamiento y restauración, especializados en banquetes, ofreciendo altos estándares de calidad. Ser una empresa comprometida en la búsqueda de mayores beneficios, tanto para la empresa – económicos, sociales, medioambientales, etc. – como para los propios clientes – a nivel cultural, funcional, etc. – y de valores añadidos para nuestra clientela, gracias a un crecimiento sostenible y planeado.”

CAPITULO 1:
ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno de una empresa lo forman todos los agentes y fuerzas externas que afectan a la capacidad para desarrollar y mantener operaciones beneficiosas con sus clientes objetivo. El análisis del entorno dará lugar al análisis DAFO, cuanto más exhaustivo sea el análisis del ambiente empresarial (entorno), más completo será el análisis DAFO.

El análisis DAFO se compone de: debilidades y fortalezas, procedentes del ámbito interno de la empresa; y las amenazas y oportunidades, que tienen lugar en el ambiente externo de la organización, y que por tanto no es controlable.

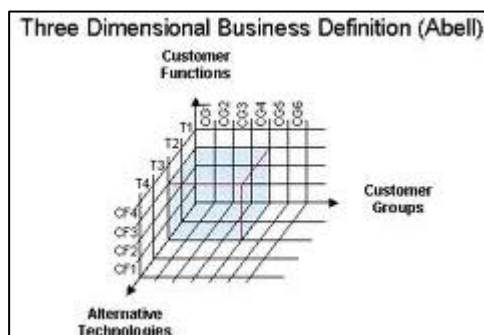
1.1. ANALISIS EXTERNO

Es necesario para cualquier tipo de empresa, ya que ninguna de ellas está ajena a la competencia o a los cambios del entorno o de los gustos de los consumidores.

1.1.1. Delimitación del mercado de referencia

El mercado de referencia o campo de actividad es aquel que cubre una necesidad genérica. Para definir y representar gráficamente el mercado de referencia nos basamos en el esquema de Abell (1980), que delimita: las funciones de los clientes que se cubren, el o los grupos de clientes a los que sirve y las tecnologías utilizadas para hacerlo.

Figura 1.1. Definición tridimensional de la empresa.



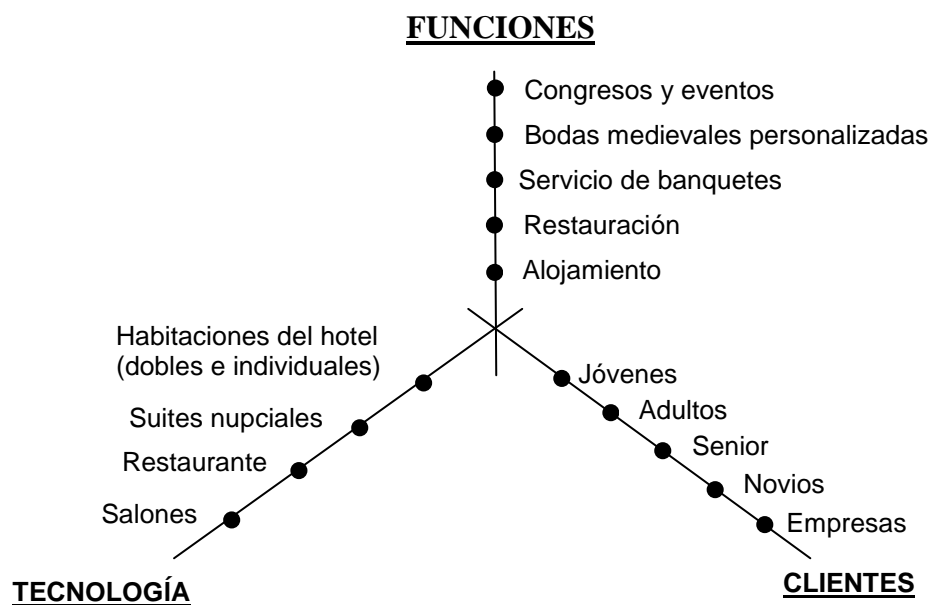
Fuente: Abell (1980)

Las **funciones**. El beneficio básico de los clientes de establecimientos hoteleros es el alojamiento, sin embargo también existen otros beneficios periféricos, como pueden ser la restauración o el conocimiento cultural y gastronómico de la zona, y su disfrute. Dependiendo del cliente, alguno de los beneficios periféricos puede convertirse en beneficio básico, como puede ser la restauración, ya que el establecimiento dispone de un restaurante abierto a clientes, tanto internos del hotel como externos.

Los **clientes**. Se incluyen todas aquellas personas que demanden servicios de alojamiento de calidad, tranquilo y confortable en contacto con el entorno cultural y gastronómico de la zona. El establecimiento se especializará en eventos nupciales, tanto de alojamiento como de restauración, así como eventos corporativos.

Las **tecnologías**. Representan las diferentes formas que existen de satisfacer dichas necesidades de los consumidores, es decir, las habitaciones del hotel (individuales, dobles, junior suites y suites nupciales), el restaurante, los salones...

Gráfico 1.1. Gráfico Abell (1980) para *El Castillo*.

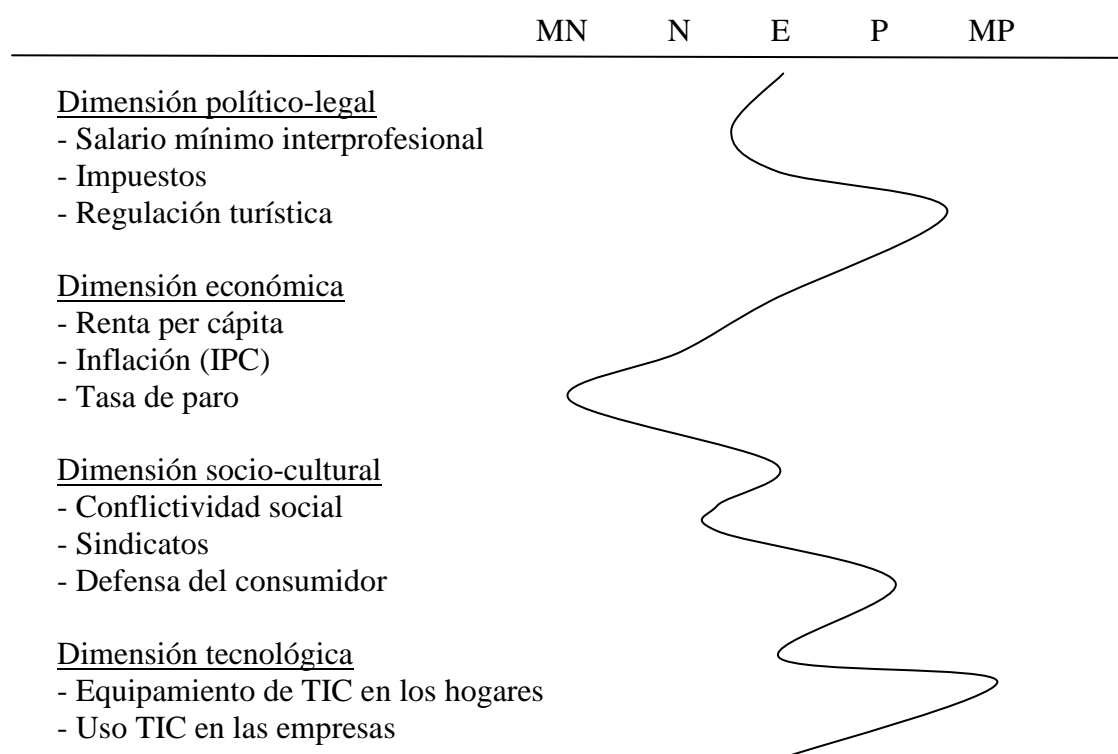


Fuente: elaboración propia adaptada del gráfico de Abell (1980).

1.1.2. Análisis del macroentorno

El análisis externo, que realizaremos mediante el análisis PEST, nos da la situación general del país, del cual, obtendremos las amenazas y oportunidades. El gráfico siguiente muestra las variables elegidas y la ponderación para cada una de ellas.

Gráfico 1.2. Análisis PEST.



MN→Muy negativo; N→Negativo; E→Equilibrio; P→Positivo; MP→Muy positivo

Todas las variables fijadas son reales y analizadas a nivel nacional según datos obtenidos de la situación actual del país, comparados con la zona euro.

1.1.2.1. Dimensión político-legal

- *Salario mínimo interprofesional* (SMI) (N-E); esta variable se considera como intermedia entre negativa y equilibrio porque en comparación con el resto de países de la zona euro, el SMI de España es inferior (datos calculados con 12 mensualidades, por ello en España aparece algo superior a la real), aunque también existen países con un SMI por debajo al español. En el gráfico, se puede observar que en la última década el SMI se ha duplicado. (Eurostat, 2013). Si es verdad, que los costes laborales pueden ser más bajos que en otros países, lo que puede ser un aspecto positivo para la empresa, sin embargo, es algo negativo para los trabajadores por una disminución de la resta disponible.

Figura 1.2. SMI en países de la UE.

País	SMI mes
Luxemburgo	1.801,49 €
Bélgica	1.472,42 €
Irlanda	1.461,85 €
Holanda	1.456,20 €
Francia	1.425,67 €
Gran Bretaña	1.244,42 €
España	748,30 €
Grecia	683,76 €
Portugal	565,83 €
Polonia	353,04 €
Rumanía	157,26 €
Bulgaria	148,28 €

Fuente: EUROSTAT (2013).

- *Impuestos (E)*; la valoración de equilibrio de esta variable se debe a que en la zona euro existen países que asumen impuestos más altos, como por ejemplo los países nórdicos, y otros que los tienen más bajos, ya que España es de los países con el impuesto sobre la renta más alto.

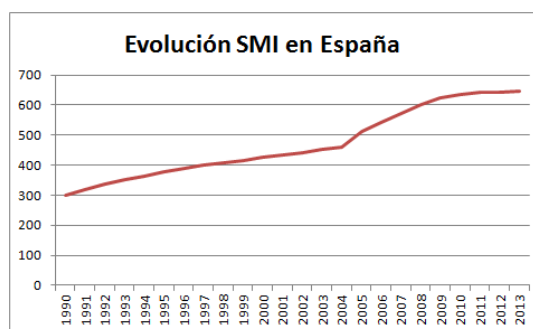
- *Regulación turística (P - MP)*; esta variable es considerada como un intermedio entre positiva y muy positiva, por lo que se explica a continuación.

El art. 148.1 de la Constitución establece que son las comunidades autónomas las encargadas de la promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial; provocando que la Administración Central se encargue de lo que sobrepasa el límite regional, es decir, la promoción conjunta a nivel nacional.

Gracias a los planes desarrollados a nivel nacional como los *Planes FUTURES (Planes Marco de la Competitividad)*, los *PICTE (Plan Integral de Calidad del Turismo Español)* o el *Plan Horizonte 2020*, se mejoraron los niveles de calidad, de competitividad del sector turístico, intentando establecer un turismo más sostenible maximizando el bienestar social. El actual, el *Plan Nacional Integral de Turismo*, se centra en una visión nacional de España como destino en su conjunto integrando todos los ámbitos con un enfoque estratégico y operativo y un riguroso control.

A nivel regional, el actual plan de turismo de Castilla y León es el *Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León* (con vigencia hasta 2013); el objetivo fundamental de este Plan es la consolidación del turismo como sector clave para el desarrollo de la comunidad autónoma. Será especialmente importante para la dinamización económica en el medio rural, para las zonas periféricas de la comunidad y para las oportunidades de las mujeres en el medio rural (*El Castillo* se vería beneficiado por dicho plan). En 2014 comenzará a desarrollarse el *II Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León* (válido hasta 2018, que aún no está perfeccionado pero ya se conocen sus principales objetivos:

Gráfico 1.3. Evolución del SMI en España.



Fuente: Tabla extraída de datos del INE (2013).

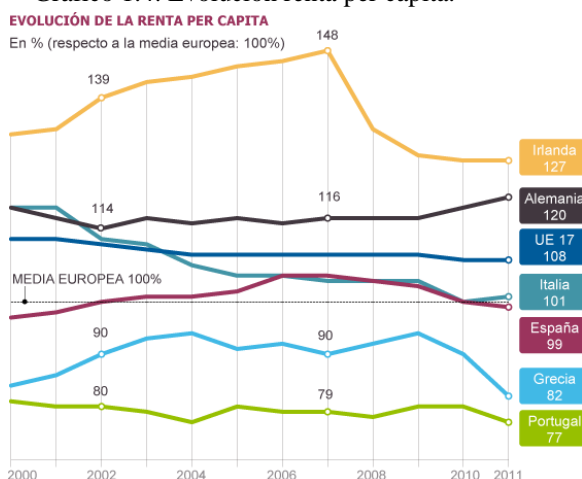
fortalecer el tejido empresarial de este sector, la profesionalización de los recursos humanos, rentabilizar las infraestructuras creadas, potenciar la competitividad y aumentar la promoción y comercialización.

1.1.2.2. Dimensión económica

- *Renta per cápita* (E); mide o estima la riqueza económica de un país en concreto. La renta per cápita en España registró un descenso que confirma la tendencia decreciente existente desde 2007. No obstante, se mantiene en tasas próximas a la media de la Unión Europea.

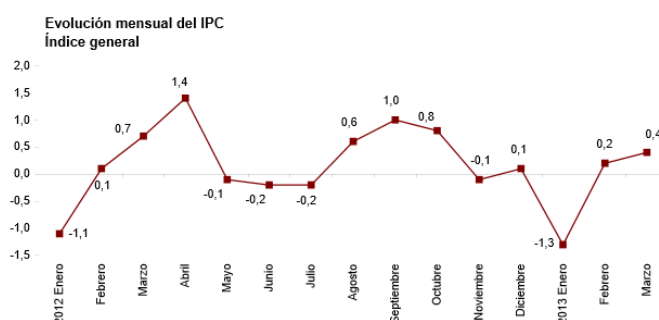
- *Inflación* (IPC) (N); a lo largo del año ha sido muy cambiante, tal y como vemos en el gráfico. Tras el primer trimestre del año 2013, el IPC interanual fue de 2,4%.

Gráfico 1.4. Evolución renta per cápita.



Fuente: EUROSTAT (2013).

Gráfico 1.5. Evolución anual del IPC.



Fuente: INE (2013).

- *Tasa de paro* (MN); el primer trimestre del año 2013 acabó con una tasa de paro del 27,16% (6.202.700 desempleados), la más alta desde 1997, por lo tanto esta variable está considerada como muy negativa.

1.1.2.3. Dimensión socio-cultural

- *Conflictividad social* (N - E); calificada como punto intermedio entre lo negativo y el equilibrio porque existen contradicciones entre lo que los habitantes piensan y quieren y lo que el gobierno opina, especialmente con las últimas reformas o recortes que el gobierno ha puesto en marcha.

- *Sindicatos* (N - E); últimamente estos grupos de presión junto con el gobierno están forzando cambios en la estructura laboral del país, por ello la variable es considerada en una posición media entre el equilibrio y la negatividad.

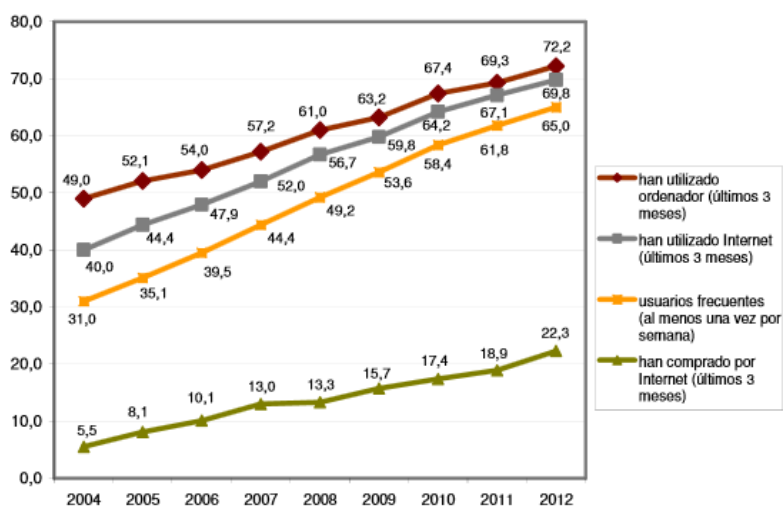
- *Defensa del consumidor (P)*; se estima positiva ya que debido a la crisis mundial, las organizaciones de defensa de consumidores y usuarios (por ejemplo: OCU) están velando, de manera más intensa por los derechos de los consumidores

1.1.2.4. Dimensión tecnológica

- *Equipamiento de TIC en los hogares (MP)*; gracias a la revolución de las tecnologías el 73,9% de los hogares españoles (INE, 2012) tienen un ordenador, y el 67,9% cuentan con acceso a Internet, de los cuales el 98,23% es conexión de banda ancha. Estos datos confirman una valoración positiva de esta variable.

- *Uso TIC en las empresas (E)*; existen muchas multinacionales o empresas grandes con página web propia, que coexisten con otras PYMES que no disponen de ella. La variable se califica como equilibrio. *El Castillo* creará una página web en la que se ofrezca información acerca del hotel y los servicios que ofrece, así como la disponibilidad inmediata en alojamiento y la posibilidad de realizar la reserva *online*.

Gráfico 1.6. Evolución del uso de las TIC en los hogares.

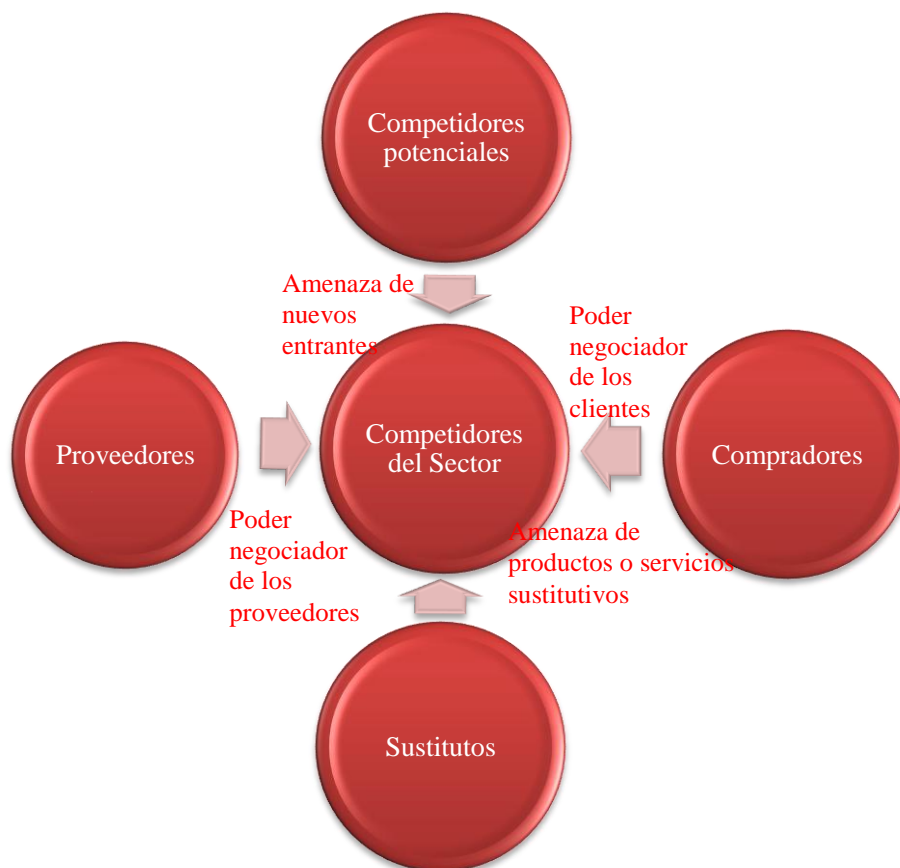


Fuente: INE (2013).

1.1.3. Análisis del microentorno

Para realizar este análisis al microentorno, nos centramos en el gráfico de Porter (1980).

Gráfico 1.7. Gráfico de Porter (1980).



Fuente: elaboración propia adaptado del gráfico de Porter (1980).

1.1.3.1. Análisis del sector y de la competencia

Sector turístico

➤ **Análisis del sector turístico a nivel mundial.**

La llegada de turistas internacionales en 2012 continuó la línea de crecimiento de los años anteriores, concluyendo el año con cifras positivas y un crecimiento del 3,8%. De hecho, el año 2012 marca un hito en la historia del turismo porque se ha llegado al billón de turistas.

Las regiones que más aumentaron fueron las zonas emergentes, como Asia-Pacífico (7%), África (6,3%), América (3,7%) y Europa (3,3%); mientras que Oriente Medio registró una bajada del 4,9%. El crecimiento del viejo continente se debe principalmente a la realización de dos eventos deportivos de gran afluencia turística, como la Eurocopa de fútbol celebrado en Polonia y Ucrania y los Juegos Olímpicos de Londres.

➤ **Análisis del sector turístico español** (Balance anual de turismo, 2012)

El año 2012 ha tenido una conducta bipolar a nivel turístico, ya que la demanda exterior de los servicios turísticos se cerró con cifras positivas, pero la demanda doméstica de los residentes ha registrado una tendencia negativa.

El empleo asociado a las actividades turísticas ha descendido un 0,7% (esta bajada ha sido superior en los asalariados frente a los autónomos). El turismo genera el 11,8% del total de los ocupados españoles, y el 10% del PIB.

En 2012, llegaron a España 57,7 millones de turistas internacionales (crecimiento del 2,7%, 1,5 millones más), aumentando también el gasto total realizado (55,6 miles de millones de euros, un 5,75% más). Los mercados que más han crecido fueron Francia, Alemania y Rusia, aunque también aumentaron los países nórdicos y los mercados asiáticos. En cambio, descendieron los turistas procedentes de Italia y los Países Bajos. Reino Unido aumentó sus cifras levemente respecto a las del 2011. Por comunidades autónomas, Andalucía y Canarias vieron reducidas las visitas internacionales, frente al resto que aumentaron, siendo Cataluña la más beneficiada con un aumento del 9,9%.

Han aumentado más los gastos que la entrada de turistas, por lo que se deduce que sus gastos medios han aumentado. Sin embargo, la estancia media ha retrocedido un 3%, situándose en 8,9 noches.

Respecto a la demanda interna, el turismo de los residentes se redujo un 1,2% y 9 de cada 10 viajes se realizaron dentro de España, provocando una importante caída en los viajes al extranjero. Las comunidades autónomas más pobladas fueron los principales mercados emisores. Cuatro comunidades autónomas (Andalucía, Cataluña, Castilla y León y la Comunidad Valenciana) recibieron el 55% del total de los viajes.

En cuanto a la evolución de las pernoctaciones, éstas se redujeron un 1,9%. Las de los residentes supusieron el 36% del total y tuvieron una bajada del 8,4%; frente a las de los no residentes, el 64%, con una subida del 2,3%.

El 80% de los turistas repiten la experiencia de viajar a España, y el 39% ha venido 10 veces o más. La satisfacción global asciende a 8,5.

El perfil de turista internacional que acude a España de vacaciones son personas asalariadas de cargo medio, de 25 a 44 años, con estudios superiores y que realizan viajes en pareja.

Tabla 1.1. Datos de demanda turística (2012).

	T. INTERNACIONALES	RESIDENTES
Estacionalidad	Verano	38%
	2º Trimestre	27,80%
Motivo: ocio	86%	53%
Transporte	Avión	80%
	Coche	17,70%
Alojamiento	Hotelero	65%
	No hotelero	12,50%
Viaje sin reserva	69%	76,20%

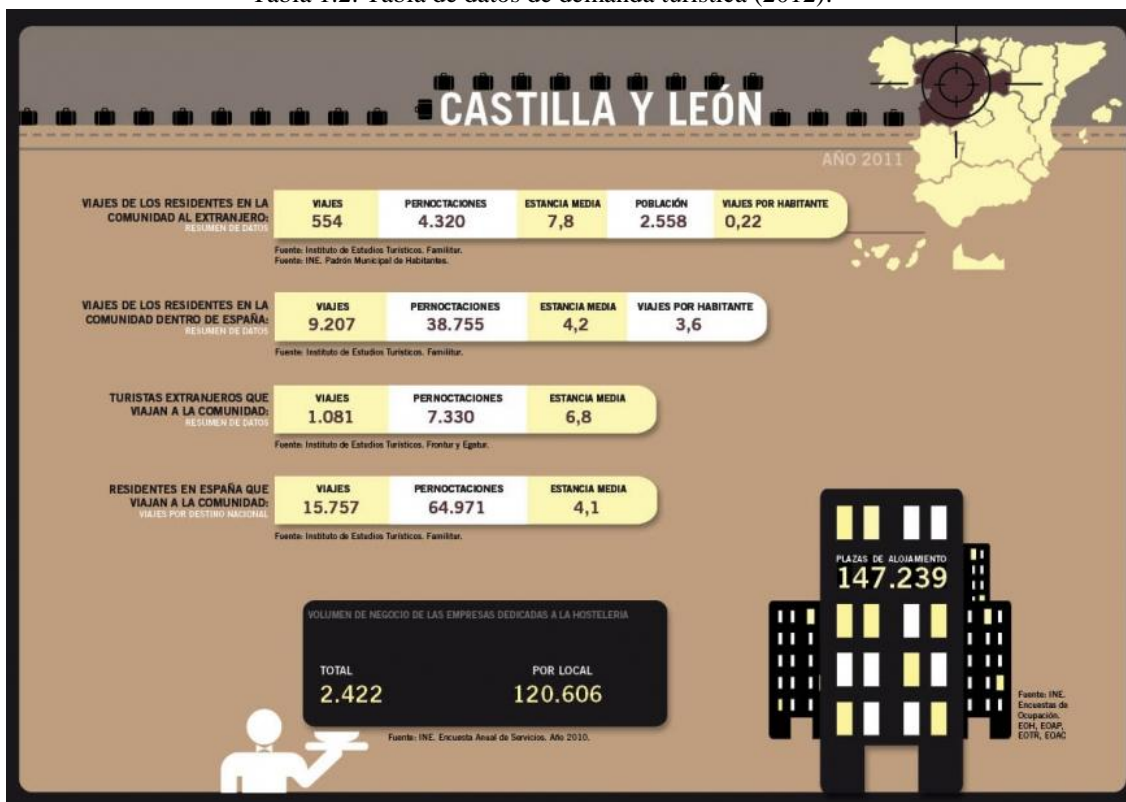
Fuente: Balance Anual de Turismo (INE, 2012).

➤ Análisis del sector turístico regional (Castilla y León).

Castilla y León destaca por ser la comunidad de interior receptora más importante en cuanto a visitantes españoles, ya que en el año 2011 recibió 15,8 millones de visitantes, situándola como la cuarta comunidad de destino. Analizando también el turismo internacional, se posiciona en segundo lugar de destino de interior, llegando a acoger algo más de 1 millón de turistas extranjeros.

Es la comunidad de interior con más plazas de alojamiento. Posee más establecimientos que las Islas Canarias, pero tamaño medio, sus plazas, es menor.

Tabla 1.2. Tabla de datos de demanda turística (2012).

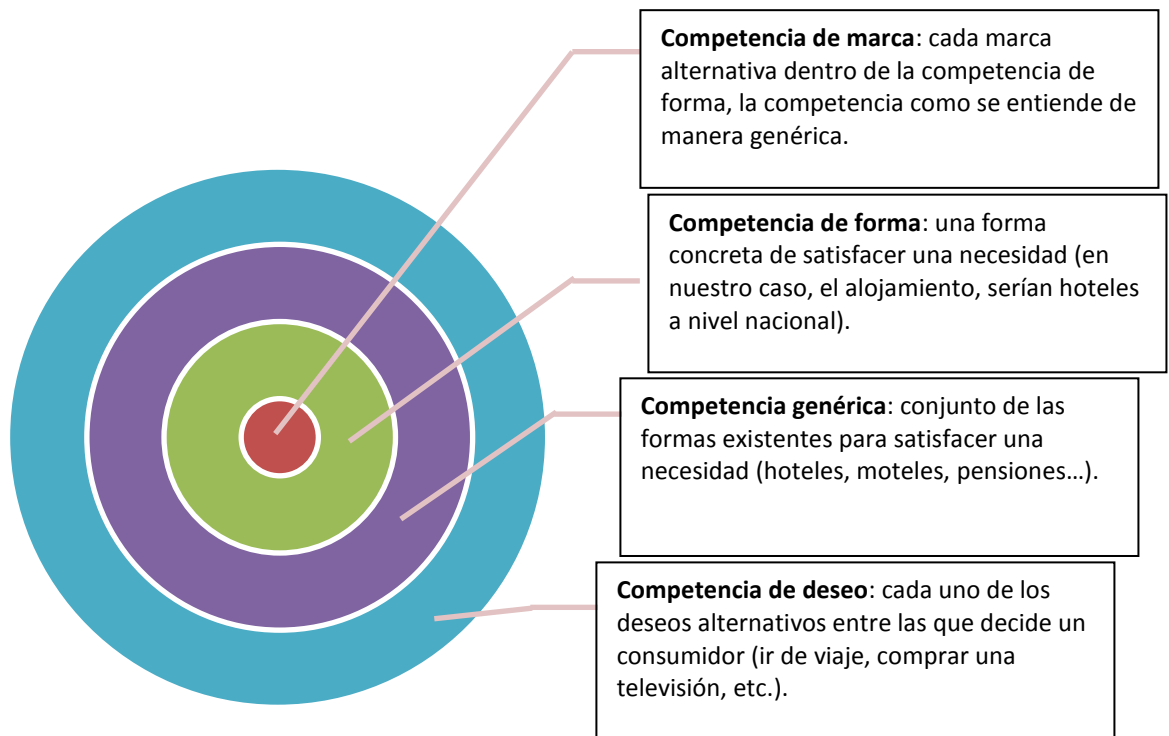


Fuente: <http://www.iet.turismoencifras.es/turismoporccaa/item/77-castilla-y-le%C3%B3n.html>

Competidores

Los competidores son empresas que satisfacen la misma necesidad. Existen varios niveles expresados y definidos en el siguiente gráfico.

Gráfico 1.8. Niveles de definición de competencia.



Fuente: adaptación de Lehmann y Winner (1994).

En este análisis de la competencia, sólo vamos a analizar la competencia de marca, ya que es la que afecta más directamente al funcionamiento de la actividad comercial de *El Castillo*. Todos los establecimientos analizados cuentan con una tradición en la celebración de banquetes de boda que pueden un obstáculo para la proliferación de nuestra empresa. Los dos primeros se encuentran ubicados en edificios históricos, por lo que la competencia de marca sería aún mayor.

Tabla 1.3. Tabla comparativa de los competidores.

	Hostería S. Miguel	R. Monast. S. Zoilo	Rte. Grijota Golf	Htl. Europa Centro
LOCALIDAD	Piña de Campos	Carrión de los Condes	Grijota	Magaz de Pisuerga
PRECIO (Alojamiento)	ND	89,75€ SA	ND	Entre 42 y 80€ SA
ACCESIBILIDAD	A 25 km. del centro. A 81 km. del aeropuerto	A 50 km. del centro. A 106 km. del aeropuerto	A 5 km. del centro. A 65 km. del aeropuerto	A 12 km. del centro. A 58 km. del aeropuerto
ELEMENTO DIFERENCIADOR	Ubicación en casa hidalga S.XVIII.	Establecimiento histórico, antiguo monasterio.	Cercanía a la capital.	Gran capacidad.
SERVICIOS	Autobús y barra libre.	Celebraciones ambientadas.	Próximamente spa y gimnasio	Sauna, piscina, gimnasio y wifi.

Fuente: Elaboración propia.

1.1.3.2. Análisis de los clientes (características y comportamiento del consumidor)

Los clientes son las personas, físicas o jurídicas, a los que la empresa ofrece sus servicios a cambio de una contraprestación determinada con anterioridad.

El Castillo ofrece el servicio de alojamiento genérico, ya que es una empresa que, dejando aparte su especialización en la realización de banquetes de boda y bodas personalizadas. Todos ellos podrán acudir de forma individual, en pareja, en familia (con niños) o en grupos (se realizarán precios especiales para grupos de más de 10 personas). Estos grupos de clientes se dividen en jóvenes, adultos, senior y novios, que, para el establecimiento, formarán dos tipos de clientes particulares:

- Jóvenes, adultos y senior; que quieran disfrutar de la gastronomía de la zona y la cultura próxima, en un entorno de tranquilidad y calidad en un espacio único.
- Novios; que quieran celebrar el banquete con los servicios de nuestra empresa, ofreciéndoles también la suite nupcial para que puedan pasar la noche de bodas en el establecimiento. También se ofrecerán, si lo desean, bodas medievales personalizadas, con el castillo como lugar de celebración de todo el proceso matrimonial. Actualmente, se offician bodas civiles en el castillo.

Las empresas, también un tipo de perfil cliente meta para el establecimiento, son clientes que centran su consumo en la realización de congresos y eventos empresariales o la celebración de cualquier acontecimiento dentro de la empresa o a los trabajadores.

El estudio del comportamiento del consumidor, ya sea turístico o genérico, se puede observar desde distintos enfoques:

- El enfoque económico, se basa en la importancia de estas variables económicas.
- El enfoque psicosociológico, indica que el comportamiento se ve determinado por variables psicológicas (internas del individuo o externas).
- El enfoque motivacional, se centra en los motivos o causas últimas que explican el comportamiento del consumidor.

Este comportamiento está influido por un conjunto de factores:

- Variables internas: como la motivación, la percepción, el aprendizaje y la experiencia, las características personales y las actitudes.
- Variables externas: el entorno, la cultura, la clase social, los grupos sociales, la familia, las influencias personales y la situación.

Ahora bien, tanto el poder de los clientes como su comportamiento dependen de varios elementos:

- *El grado de concentración de las ventas.* Si un único comprador o un número reducido de ellos apoderan la mayor parte de las ventas de una empresa, hace que los resultados de la empresa dependan de ellos y que el poder de estos sea mayor. En el caso de *El Castillo* es una posibilidad muy remota debido a las características del negocio y a la baja capacidad de alojamiento.
- *El nivel de diferenciación de los productos.* En el sector turístico es muy importante diferenciarse de la competencia para poder fidelizar a los clientes. La diferenciación de *El Castillo* se basará en la oferta complementaria de servicios y la calidad de todos ellos, así como en su ubicación.
- *Los costes por cambiar de proveedor.* Para los clientes turísticos estos costes de cambio son mínimos.
- *La información que posee el cliente sobre el sector.* Con la llegada de Internet, el cliente tiene más fácil el acceso a la información turística, tanto de los establecimientos como de los destinos y oferta cultural de éstos, lo que hace que su poder de negociación aumente.

1.1.3.3. Análisis de intermediarios y proveedores

Proveedores

Los proveedores son aquellos que proporcionan bienes a la organización para que pueda continuar con tu negocio. La empresa debe negociar con este tipo de organizaciones cuestiones esenciales como el precio y las condiciones de prestación de servicio. Centrándonos en el área geográfica de la influencia de la empresa, podemos determinar que los proveedores son escasos en número. Esto conlleva a que el poder negociador de éstos es muy alto, pudiendo ejercer presiones en temas de precio y/o cantidades ofertadas y viéndose alterada la posición competitiva de la empresa como cliente.

Los proveedores de *El Castillo* serán:

- *Polo*; empresa dedicada a la elaboración de pasteles y bombones, a la que se le encargará la producción de las tartas y postres del restaurante (únicamente en servicios de banquetes, ya que en las comidas diarias que sirva el restaurante los postres serán caseros).
- *Panadería Varas*; empresa panadera, a la que se le encargará la producción de los panecillos para las comidas del servicio de restauración.
- *ARCO (Agricultura de Responsabilidad Compartida)*; empresa dedicada al abastecimiento de productos no perecederos tanto a consumidores particulares como a los establecimientos detallistas.
- *Palfruit*; empresa distribuidora de frutas y verduras de la zona.
- *Promalimpsal S.L.*; abastece de productos de limpieza, ambientadores, equipamientos para el aseo y secadores del cabello de la zona.
- Los productos perecederos (carnes y pescados) se comprarán en tiendas de venta al público, ya que no será necesario adquirir grandes cantidades de estos productos para las comidas del día a día. Sí es cierto, que para el caso de los banquetes la empresa se pondrá en contacto con *Distribución de pescados y mariscos Palencia S.L.* y *Cárnicas Odriozola S.L.* para la adquisición de estos.

Habrán diferentes empresas detallistas encargadas del suministro de electrodomésticos y equipos de audio, el mobiliario (tanto de las habitaciones como de las zonas comunes), el menaje de cocina, la ropa de hogar y su limpieza (lavandería). Los contratos con este tipo de empresas serán ventajosos para ambas partes, especialmente para la lavandería, ya que sería un contrato de larga duración.

Intermediarios

Los intermediarios son agentes que ayudan a la promoción y comercialización de los bienes y servicios. Pueden ser de varios tipos:

- *Agentes o comerciantes*; son aquellos que ayudan a encontrar clientes o realizar ventas para la empresa.
- *Agencias de servicios de marketing*; apoyan la comercialización de los productos (publicidad, investigación de mercados...).

El Castillo intentará contar con los mínimos intermediarios, para que su producto no se encarezca y no pierda calidad durante el proceso de prestación del servicio. De este modo, únicamente tendrá agentes y una agencia de servicios de marketing, los cuales, serán subcontratados de forma externa para la realización de las actividades propias de cada organización. Los comerciantes se encargarán de encontrar a nuevos clientes potenciales (será la propia empresa *El Castillo* quien se encargue de su captación y fidelización). La agencia de servicios de marketing será responsable de la comercialización de los servicios de la empresa; esta organización sólo será necesaria al inicio de la actividad comercial, ya que con el tiempo, se subcontratará a una única persona (en condiciones de autónomo) que se encargue de esta acción.

1.1.3.4. Análisis de grupos de interés (megamarketing)

Los grupos de interés son colectivos que tienen impacto actual o potencial sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Conocer sus intereses y opiniones es vital para realizar el plan de marketing de una empresa. Los grupos de interés que afectan a *El Castillo* en particular y a cualquier empresa en general son los siguientes:

- ◆ Las entidades de crédito; afectando a la capacidad de inversión y endeudamiento de de la propia empresa y a la capacidad de gasto de los clientes.
- ◆ Los medios de comunicación; ya que a través de la *publicity* se puede alterar la imagen de la empresa positiva o negativamente de forma fácil y no intencionada.
- ◆ Las Administraciones Públicas; mediante la creación o modificación de normas en materia turística o que puedan afectar directa o indirectamente a la empresa.
- ◆ La sociedad en general; *El Castillo* debe tener muy en cuenta y llevar a cabo con cuidado todas aquellas acciones relacionadas con la RSC (Responsabilidad Social Corporativa) y con los cuidados medioambientales.

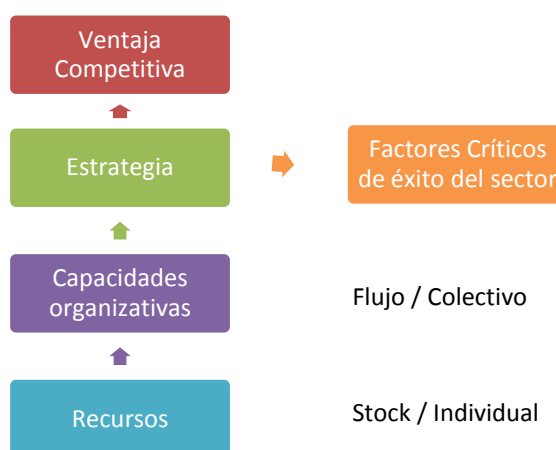
1.2. ANALISIS INTERNO

Gracias al análisis interno, la empresa analiza los recursos y capacidades de los que dispone y establece las debilidades y fortalezas de la empresa. En el sector turístico la importancia de los recursos, capacidades y la organización empresarial (o estructura organizativa) de cada empresa, es aún mayor que en el resto de sectores. La mayoría de estos recursos y capacidades específicos de las empresas turísticas son principalmente intangibles.

1.2.1. Recursos y capacidades.

La teoría de recursos y capacidades permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Gráfico 1.9. Gráfico de recursos y capacidades.



Fuente: elaboración propia adaptada de Grant (1996)

Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado y por las diferentes características de la misma. Además, dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Todo ello explica las diferencias de rentabilidad entre las empresas, incluso entre las pertenecientes a la misma industria.

Los recursos son los activos productivos que la empresa posee o controla. Las capacidades definen la forma en que la empresa utiliza sus recursos. Una buena combinación de recursos y capacidades forman la ventaja competitiva de la empresa. Sin embargo, la empresa debe realizar continuas renovaciones de estos, debido al

entorno cambiante en el que nos encontramos, para mantener dicha ventaja competitiva. La adecuada combinación de los recursos y capacidades de *El Castillo* ofrecerá una ventaja competitiva en lo relacionado con la calidad de los servicios y la innovación en todos sus procesos.

Gráfico 1.10. Fuentes de la ventaja competitiva.



Fuente: elaboración propia.

1.2.1.1. Los recursos de *El Castillo*.

Los recursos de cualquier empresa se pueden clasificar en:

- Los recursos tangibles se forman por el capital físico y el capital financiero. Son los más fáciles de identificar y evaluar. En nuestro caso, el capital físico se conforma por las características del establecimiento (tamaño, localización, construcciones y complementos utilizados para satisfacer las necesidades de sus clientes), mientras que el capital financiero está conformado por las capacidades económicas de la empresa (fuentes de financiación, tesorería, inversiones realizadas y capacidad de endeudamiento). *El Castillo*, al ser una empresa de nueva creación contará con una capacidad financiera limitada.
- Los recursos intangibles están basados fundamentalmente en la tecnología, imagen de marca o posicionamiento y cultura. Los activos intangibles permanecen en su mayor parte invisibles en los estados financieros. En sectores donde la calidad de los productos o servicios no se puede percibir fácilmente por los clientes, como puede ser el caso del sector turístico, la reputación es un recurso de importancia crucial. La propiedad tecnológica, en la que los derechos de propiedad están claramente definidos, comprende patentes, derechos de autor y secretos comerciales; sin embargo, si tenemos en cuenta los conocimientos aplicados (*know-how*), la distinción entre los que son propiedad de la empresa y propiedad del empleado se vuelve difusa. Habrá que dar importancia a la

percepción de la calidad por parte de los clientes para que la reputación sea la deseada por la empresa.

- Los recursos humanos. Aunque las personas son tangibles, los recursos que ofrecen a las empresas son sus destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento y de toma de decisiones. Las destrezas y capacidades individuales pueden ser evaluadas por los resultados del trabajo de las personas, sus experiencias y su titulación. Los problemas de reconocimiento de las habilidades individuales aumenta por el hecho del trabajo en equipo. Las empresas reconocen que para evaluar sus recursos humanos no importa sólo la experiencia y los conocimientos individuales, sino la habilidad de los empleados para trabajar juntos eficazmente. *El Castillo* contratará al personal según su cualificación y ganas de aprender a trabajar, sin tener tanto en cuenta la experiencia que posea en el sector, aunque bien es cierto que depende del puesto de trabajo.

1.2.1.2. Las capacidades de *El Castillo*

Las capacidades organizativas de una empresa se refieren a la capacidad o habilidad de la empresa para acometer una actividad concreta. El interés de *El Catillo*, y de cualquier empresa, no reside en las capacidades por sí mismas sino en las capacidades en relación con otras empresas, es decir, qué puede hacer una empresa mejor que sus competidores. Lo más importante es una orientación estratégica sobre las capacidades, más que sobre los productos o servicios de la empresa.

Para identificar y valorar las capacidades de una empresa, sus directivos deben analizarla con amplitud y profundidad y desde perspectivas diferentes. Para la objetividad es crucial establecer medidas cuantificables de los resultados que permitan la comparación de la empresa con otra. Es lo que se llama *benchmarking*.

Cada organización tiene alguna actividad en la que sobresale o tiene potencial para sobresalir. En el caso de *El Castillo*, al ser una empresa de nueva construcción, irá definiendo poco a poco y con el paso del tiempo dicha actividad en la que sobresalir para diferenciarse del resto; por lo que aún no se puede hablar de capacidades precisas para la empresa.

1.2.2. Organización empresarial.

El Castillo se constituirá como una sociedad limitada. Esta personalidad jurídica es un tipo de sociedad mercantil en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en caso de que la empresa se endeude, no se responde con el patrimonio personal de los socios. Se debe constituir en escritura pública, para posteriormente inscribirla en el registro mercantil. Este tipo de sociedades están reguladas por la ley 7/2003, de 1 de Abril, de la Sociedad Limitada Nueva Empresa (por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de Marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada).

En cuanto a la organización empresarial, *El Castillo* constará de departamentos independientes entre sí. La empresa tendrá una división funcional, es decir, que la estructura organizativa de la empresa estará articulada en base a las funciones realizadas por cada departamento. Será el siguiente:

Figura 1.3. Organigrama de *El Castillo*.



Fuente: elaboración propia

Las funciones diferirán en función de los departamentos:

- Departamento de dirección. Estará formado por una única persona, el director, que tiene como ocupación principal que todos los departamentos cumplan con sus funciones y no se solapen unos a otros. A su vez, también se encargará de la fijación de los diferentes precios según tipo de habitación, temporada y según la situación de cada cliente. Realizará las funciones de marketing (especialmente comunicación y precio) necesarias para la empresa. Asimismo, tendrá las funciones de jefe de recepción, es decir, cubrirá al personal en su descanso de turno y mediará en cualquier conflicto que pueda surgir.

- Departamento de recepción. Constará de 5 personas (las mínimas si se quiere cubrir con una persona cada turno del hotel - mañana, tarde y noche). Se encargará de las siguientes funciones:
 - Gestionar las reservas formalizadas de forma adecuada.
 - Venta correcta de las habitaciones.
 - Control de las ventas realizadas.
 - Atender al teléfono, fax, correo electrónico y demás medios a través de los cuales los clientes se pueden poner en contacto.
 - Resolver dudas (sobre habitaciones, hotel o situación de lugares a visitar) y quejas que puedan surgir de los clientes.
- Departamento de mantenimiento. Estará formado por una única persona, cuya función será el correcto funcionamiento de todos los elementos eléctricos o no del hotel (desde un simple cambio de una bombilla fundida o el control del aire acondicionado o calefacción, hasta el arreglo – dentro de lo posible – de los aparatos eléctricos del hotel).
- Departamento de restaurante. Este departamento estará formado por: dos cocineros (que realizarán turnos para los servicios ofrecidos por el hotel), dos pinches de cocina y una serie de camareros (que aumentarán con la contratación temporal de más personal en función de la demanda de los servicios de restauración – banquetes, comidas, cenas...).
- Departamento bar-cafetería. Formado por tres personas que establecerán turnos para la atención de este servicio a lo largo de todo el día (mañana y tarde). En caso necesario, se contratará a personal de forma temporal para poder hacer frente al posible aumento de la demanda.
- Departamento de administración. Constará de una persona que se encargará de la contabilidad y gestión de la empresa y del personal (nóminas, contratos, bajas, altas nuevas, turnos...).
- Departamento comercial. Estará formado por una única persona que se encargará de visitar a clientes – especialmente cuando estos sean empresas – y distribuidores y de presentar los productos de la empresa en ferias y eventos.
- Departamento de pisos. Será una subcontratación externa que ocupará una posición de staff de apoyo, es decir la contratación externa de una empresa para la realización de estas funciones de limpieza de habitaciones y zonas comunes.

1.2.3. Análisis DAFOTabla 1.4. Análisis DAFO de *El Castillo*.

ORIGEN EXTERNO (atributos del ambiente)	ORIGEN INTERNO (atributos del empresa)	
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>→ Aumento del turismo rural, cultural y gastronómico: positivo para nuestro establecimiento porque está idea de para eses tipo de turismo.</p> <p>→ Localización: se encuentra a tan sólo 8 km. de la capital, lo que lo hace muy accesible para los turistas que desean disfrutar de la belleza de una ciudad poco conocida, así como del encanto de un alojamiento histórico; también se encuentra a pocos km. de la “Montaña palentina”, declarado monumento natural regional, y del románico palentino, situado en la mita dnorte de la provincia (existen varias rutas románicas).</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>→ Orientación al cliente.</p> <p>→ Ubicación en edificio histórico como elemento diferenciador.</p> <p>→ Fomento de nuevas tecnologías: pese a su ubicación en un lugar histórico, la empresa contará con nuevas tecnologías, en la administración interna y en los servicios ofrecidos a los clientes.</p> <p>→ Alta calidad.</p> <p>→ Respeto medioambiental: se realizarán labores de reciclaje en todo lo posible para la conservación del medio ambiente y el aprovechamiento interno de las inversiones realizadas en dichos procesos.</p>	<p>POSITIVOS para alcanzar el objetivo</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>→ Crisis económica mundial: como hemos visto con anterioridad, el turismo es una de las actividades afectadas por la crisis, especialmente en turismo doméstico.</p> <p>→ Disminución del gasto en turismo: el turismo internacional ha aumentado el gasto medio, pero el turismo doméstico, nuestros potenciales clientes, lo ha disminuido.</p> <p>→ Experiencia de los competidores: cuentan con una experiencia, imagen de marca y notoriedad que la empresa no posee.</p> <p>→ Competencia inmediata en los alrededores en sector restauración: varios de los establecimientos comentados anteriormente se encuentran en un radio inferior a 20 km, lo que hace que esta competencia sea muy fuerte.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>→ Falta de experiencia en el sector: el establecimiento no pertenecerá a ninguna cadena, sino que funcionará más o menos como una empresa familiar que se gestiona de forma individual.</p> <p>→ Insuficiencia financiera: la capacidad financiera será limitada.</p> <p>→ Falta de contactos comerciales: no se poseen contactos comerciales, por lo que hay que gestionarlos desde cero.</p> <p>→ Ausencia de imagen de marca: al no pertenecer a ninguna cadena, el establecimiento no posee una imagen de marca definida, por lo que será importante crear una acorde con la filosofía de la empresa.</p> <p>→ Escasa notoriedad: habrá que posicionarse como una empresa que ofrece calidad con unos buenos servicios y de entorno familiar.</p>	<p>NEGATIVOS para alcanzar el objetivo</p>

Fuente: elaboración propia.

CAPITULO 2:
DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y
PROGRAMAS DE MARKETING

2.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Todo objetivo planteado deber ser consecuente con la misión y visión de la empresa y con los resultados obtenidos del análisis del entorno. Sin embargo, la mayor dificultad a la hora de plantear dichos objetivos reside en la incertidumbre del entorno, al estar en constante cambio y evolución. Para alcanzar el éxito, la organización deberá ser capaz de adecuarse e incluso anticiparse a los posibles cambios que puedan producirse.

Los objetivos deben ser formulados de manera que permitan crear y agregar valor a la empresa a través de ventajas competitivas, que posibiliten un mayor beneficio social y económico, con unos mayores niveles de rentabilidad y reinversión y que busquen incrementar la participación en el mercado.

Toda empresa en el momento de su creación se plantea una serie de objetivos que deberá conseguir en un plazo determinado. Dichos objetivos deben beneficiar el funcionamiento global de la empresa.

Los objetivos de *El Castillo* al comienzo de su actividad serían los siguientes:

- ✓ Posicionarse en el mercado como un alojamiento de calidad.
- ✓ Obtener notoriedad a nivel local y regional, para posteriormente pasar a los niveles nacional e internacional con el paso del tiempo.
- ✓ Realizar campañas publicitarias y de promoción eficaces, diferenciándolas de las que hace la competencia.
- ✓ Conseguir un alto índice de satisfacción de los clientes (8 sobre 10 en cada aspecto a valorar, tanto el servicio prestado como la forma de prestarlo).
- ✓ Fidelización de los clientes.
- ✓ Fomentar el marketing interno.
- ✓ Conseguir una satisfacción de los empleados en un 8 sobre 10 en la escala de valor, basándose en la formación continua y una vinculación e identificación de los mismos con la empresa, su filosofía y necesidades, estableciendo incentivos para la motivación del personal.
- ✓ Recuperar el capital aportado inicialmente en 5 o 7 años.

2.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una vez definidos y determinados los objetivos, se debe definir la estrategia de marketing, es decir, cómo se van a alcanzar esos objetivos. Debe definir su público objetivo. Hay que tener en cuenta que la estrategia debe reunir una serie de requisitos:

- ◆ Ser realista; los resultados deben ser medibles y fáciles de alcanzar.
- ◆ Ser idónea; aprovechar las oportunidades del mercado, maximizando los recursos y minimizando las amenazas.
- ◆ Ser coherente; con los objetivos determinados por la empresa.
- ◆ Ser factible; siendo posible con los medios y recursos de los que dispone la empresa.

Existen varias estrategias basadas en la ventaja competitiva a desarrollar, de qué forma o modo van a contribuir al desarrollo empresarial y la posición que va a adoptar respecto a la competencia. Según Porter (1985) las estrategias genéricas son tres:

Figura 2.3. Matriz sobre estrategias genéricas de Porter.



Fuente: Michael Porter (1985).

- Liderazgo en costes. La empresa se centra en disminuir los costes, para así poder reducir el precio ofrecido al consumidor. La ventaja competitiva se centra en la habilidad para producir bienes a bajo coste con un alto nivel de eficiencia. Se caracteriza por la elaboración de productos estandarizados, que pertenecen a un número reducido de líneas de productos, diseñándose para alcanzar altos niveles de eficiencia en la producción. Esta estrategia se centra en los costes, en vez de

en los clientes o en los productos. Las empresas que poseen este tipo de estrategia compiten al ofrecer precios más bajos, a los que se llega como resultado de los efectos de la experiencia y de altas participaciones de mercado.

- **Diferenciación.** La empresa intenta que los aspectos tangibles e intangibles de un producto sean diferentes de los que ofrecen los competidores. Se centra en crear y ofrecer un producto único. Esta estrategia permite alcanzar márgenes más altos, al ser percibido de forma única ya que los consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto para obtener productos especiales o de superior calidad.
- **Segmentación.** La empresa se centra en un mercado concreto. La organización trata de lograr una ventaja baja en costes o una ventaja de diferenciación en un mercado bien definido. Es decir, una de las estrategias anteriormente comentadas pero centrada en un único segmento de mercado.

La estrategia que *El Castillo* va a llevar a cabo, durante el comienzo de su actividad, será una mezcla entre diferenciación y segmentación.

- ➔ **Estrategia de diferenciación.** Consiste en dotar al producto o servicio de determinadas cualidades distintivas que permitan diferenciarlo. Las ventajas competitivas de *El Castillo* para llevar a cabo esta estrategia son:
 - Ubicación del establecimiento: la localización en un castillo medieval proporciona una ventaja competitiva atractiva para nuestros clientes.
 - Características del servicio: innovación y calidad.
 - Imagen atractiva y cuidada: a través de su página web y estrategias de comunicación (*fam trips*, ferias, etc.).
 - Personal de la empresa: al ser una pequeña empresa, el modo en que se trata a los clientes es muy especial y personalizado.
- ➔ **Estrategia de segmentación.** La empresa está especializada en turismo rural y en la posibilidad de realizar eventos ambientados en el establecimiento. Los clientes a los que nos queremos dirigir son personas con ingresos medios o medio-altos.

2.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

La segmentación consiste en dividir el mercado en segmentos o conjuntos homogéneos de consumidores que permitan diseñar estrategias de marketing diferenciadas. Debido a la complejidad del mercado, es necesario realizar una segmentación para comercializar los productos y servicios de la empresa. Cada cliente tiene unos gustos y necesidades diferentes, de ahí la necesidad de segmentar, orientando la oferta hacia un público concreto. Para llevar a cabo esta selección y posicionamiento en el mercado nos basaremos en los pasos establecidos por Kotler y Amstrong:

Gráfico 2.11. Fases para un posicionamiento en el mercado.



Fuente: elaboración propia a partir de Kotler y Amstrong (2004).

La **segmentación del mercado** hace referencia a la división el mercado en distintos grupos de clientes basándose en sus características, necesidades o comportamientos, requiriendo productos diferentes o mezclas de marketing distintas. La **selección del mercado** permite evaluar el atractivo de cada segmento y seleccionar aquel o aquellos más atractivos y a los que se pretende satisfacer. El **posicionamiento** consiste en hacer que el producto o servicio ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con la competencia y crear una mezcla de marketing detallada y específica.

Para poder segmentar el mercado es necesario conocerlo, determinando unas variables que pueden servir de base para la realización de una segmentación:

- Beneficios buscados. El beneficio buscado por nuestros clientes será encontrarse con un ambiente diferente y distinguido, con una buena relación calidad-precio en el que poder disfrutar de un alojamiento de calidad y degustar la gastronomía, así como celebrar eventos especiales.
- Comportamiento del consumidor. El público objetivo son personas, adultas, que estén interesadas en reservar una serie de servicios, ya sean paquetes o servicios independientes o individuales.

- Características del consumidor. Los clientes de la empresa se definen por tener una disposición económica media o media-alta, personas físicas o empresas, que deseen celebrar actos empresariales en un entorno diferente y distinguido.

2.3.1. Criterios de segmentación

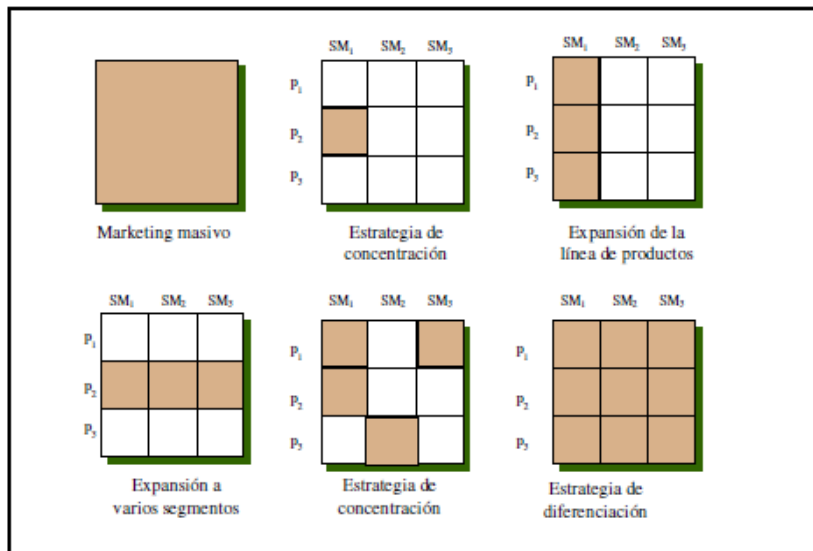
Los criterios que se tienen en cuenta a la hora de segmentar el mercado son varios. Los criterios objetivos analizan aspectos socio demográficos, económicos y geográficos; mientras que los subjetivos se basan en la personalidad, estilos de vida y valores.

El Castillo se ofrece a todo tipo de clientes, ya que es una empresa que, dejando aparte su especialización en la realización de banquetes de boda y bodas personalizadas, ofrece servicio de alojamiento genérico. Todos ellos podrán acudir de forma individual, en pareja, en familia (con niños) o en grupos (se realizarán precios especiales para grupos de más de 10 personas). Estos grupos de clientes se dividen en jóvenes, adultos, senior, novios y empresas, que, para el establecimiento, formarán tres tipos de clientes, descritos anteriormente en el análisis de los mismos.

2.3.2. Selección del mercado

Una vez evaluados los segmentos, hay que seleccionar a los más adecuados y atractivos para nuestra empresa. Según el modelo de Abell existen varias estrategias de segmentación.

Figura 2.4. Modelos de selección del mercado objetivo.



Fuente: fuente adaptada del modelo Abell (1980).

El Castillo basará su modelo de negocio en una estrategia de concentración ya que ofrece diferentes productos a diferentes segmentos del mercado. Busca que los clientes tengan experiencias que vayan más allá del simple consumo de servicios que se ofrecen, obteniendo experiencias emocionales que se traduzcan en una fidelización posterior.

2.3.3. Posicionamiento estratégico

Para conseguir una ventaja competitiva es necesario tener un buen conocimiento de la competencia y ofrecer un servicio con mayor valor añadido, adaptándose a las necesidades de cada segmento.

La empresa pretende posicionarse en la mente del consumidor como un establecimiento con encanto, que guarda una buena relación calidad-precio, siendo un elemento clave la diferenciación del producto o servicio e intentar que sea percibido como único por los proveedores y clientes.

CAPITULO 3:
PLAN DE ACCIÓN

Las funciones del Marketing Operativo son el diseño y la ejecución del Plan de Marketing basado en la estrategia planteada anteriormente. Su actuación se centra en un período a medio-largo plazo, limitando sus acciones al presupuesto de la empresa.

El Marketing Mix se basa en la combinación de funciones, recursos e instrumentos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos fijados. McCarthy (1960) diseñó un modelo, que será nuestra base, el conocido como las 4 P's (product, price, placement y promotion – producto, precio, distribución y comunicación). Sin embargo, en la actualidad, debido a los cambios del entorno y de la sociedad, las empresas buscan una estrategia centrada y orientada al consumidor, el llamado marketing relacional.

Figura 3.5. Las cuatro P's del Marketing Mix.



Fuente: elaboración propia a partir de McCarthy (1960).

3.1. PLAN DE PRODUCTO

Nuestro concepto de producto está basado en el consumidor y en los beneficios que éste le ofrece a los clientes, es decir, por lo que compran, el “valor”.

Las decisiones que se lleven a cabo, serán de vital importancia, ya que dependerá la satisfacción del cliente. Serán a largo plazo y sus consecuencias afectan en gran medida a la actividad diaria del negocio, a sus resultados y a la supervivencia de la empresa.

Tabla 3.5. Servicios ofrecidos por *El Castillo*.

Hotelería	Restauración	Eventos
Alojamiento (en habitaciones individuales o dobles).	Restaurante (comidas y cenas a la carta o menú).	- Empresariales. - Culturales. - Banquetes.
Paquetes (noche + servicio restauración)		- Teatralización de bodas

Fuente: elaboración propia.

Debido a la estrategia de la empresa, la diferenciación de la oferta se apoyará en:

- Diferenciación en la “oferta”. Además de alojamiento, la empresa contará con un restaurante y la posibilidad de celebración de eventos, así como la “atmósfera de servicios” que supone un aliciente sensorial para los clientes, la cual se explica en apartados siguientes.
- Diferenciación basada en la “entrega”. Hace referencia a la prestación del servicio, es decir el trato que recibe el cliente por parte del personal desde el momento en el que entra en las instalaciones. El personal de la empresa usará uniforme para transmitir confianza y familiaridad. También se creará un manual de actuación donde se recogerán las pautas a seguir por el personal a la hora de atender a los clientes, así como el aspecto, el trato y la actitud.

3.1.1. Definición del *El Castillo*

La empresa se caracteriza fundamentalmente por situarse en un entorno único, y por su ubicación en un edificio histórico. El edificio se compone de dos partes bien diferenciadas, el patio de armas y el torreón.

Para crear la “atmósfera de servicios” que hemos citado anteriormente, la decoración interior se basará en líneas horizontales y curvas dando una sensación de relax y armonía. Ofrecerá unas instalaciones muy cuidadas con una decoración en tonos azules, blancos y dorados proporcionando un ambiente de tranquilidad, limpieza, sofisticación y elegancia. Se cuidará la estética y la atmósfera del negocio para una mejor desconexión de lo cotidiano por parte del cliente.

El restaurante ofrecerá una gastronomía regional cuidada sin perder matices tradicionales de la meseta, pero con un toque de modernidad en la carta y en la presentación de los platos.

El hotel, de 3 plantas (más la planta baja), dispone de 7 habitaciones decoradas en estilo medieval, para dar más realismo al lugar. Todas estarán totalmente equipadas. A las habitaciones se entrará, para mayor comodidad de los clientes, mediante llave electrónica, ya que aunque se quiera transmitir un ambiente medieval o de época, las mejoras tecnológicas son beneficiosas tanto para los clientes como para la empresa.

En la planta baja, se ubicará la recepción del hotel, el restaurante y la cafetería, que tendrá salida al patio de armas, donde los clientes podrán disfrutar del jardín ubicado en

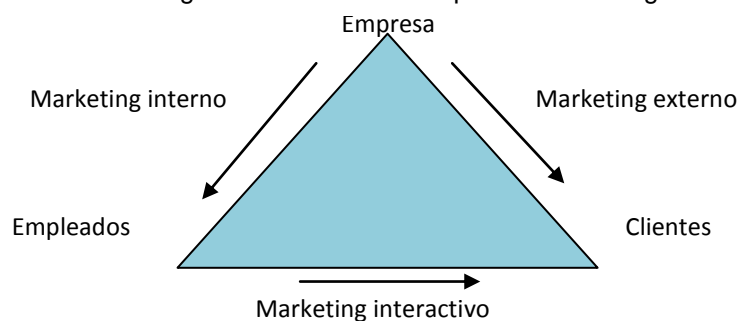
esta zona del establecimiento. La planta baja del torreón se podrá utilizar como restaurante o como sala de reuniones para empresas. En la primera planta del patio de armas, se situarán las habitaciones utilizando sus muros y ventanas como parte de ellas. En el caso del torreón, en todas sus plantas, se ubicarán salas, habilitadas tanto para exposiciones culturales temporales o eventos lúdicos como para reuniones empresariales o como un segundo comedor del restaurante en caso de necesidad.

La entrada al restaurante será de acceso libre, ya que no hará falta alojarse en el hotel para poder disfrutar de este servicio. La carta ofrecida en el restaurante se irá modificando para poder ofrecer platos según temporadas.

Las salas de reuniones dispondrán de todos los elementos necesarios para los celebración de este tipo de eventos: micrófonos, cañones, tomas de enchufe para los ordenadores, proyectores, etc.

El Castillo, aparte de los principales servicios ofrecidos, como son el alojamiento y la restauración, también ofrece servicios complementarios, como son los espacios para la celebración de bodas y banquetes en las instalaciones.

Figura 3.6. Relación de tipos de marketing.



Fuente: Kotler P, Amstrong G. (2003).

3.1.2. Las dimensiones del producto

El producto está conformado por elementos tangibles e intangibles, lo que da lugar a las cuatro dimensiones del producto.

- Beneficio básico. Es el servicio básico buscado por el consumidor. En el caso de *El Castillo*, el alojamiento.
- Producto genérico. Instalaciones que permiten la prestación del servicio fundamental, como son las habitaciones, el servicio de limpieza, etc.

- Producto esperado. Instalaciones que no diferencian a nuestra empresa de los competidores, pero su ausencia generarían insatisfacción. Esta dimensión está constituida por el equipamiento y los *amenities* de las habitaciones.
- Producto aumentado. Atributos diferenciadores de la competencia, como el Wi-fi y la celebración de banquetes y bodas medievales.
- Producto potencial. Atributos que la empresa tendrá que incorporar en un futuro para adaptarse a las nuevas tendencias y cambios del mercado, como puede ser la utilización de nuevas energías renovables.

Figura 3.7. Dimensiones del producto.



Fuente: elaboración propia.

3.1.3. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto es especialmente útil como herramienta de predicción o pronóstico, ya que los productos pasan por una serie de etapas. Este análisis, es necesario debido a que las estrategias competitivas y de marketing dependen de la etapa en la que se encuentre.

Existen numerosas definiciones. Según Sandhusen (2002), en *Mercadotecnia*, 1º ed. pág. 389 y 393), el ciclo de vida del producto es “un modelo que supone que los productos introducidos con éxito a los mercados competitivos pasan por un ciclo predecible con el transcurso del tiempo, el cual consta de una serie de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación), y cada etapa plantea riesgos y oportunidades que los comerciantes deben tomar en cuenta para mantener la rentabilidad del producto”. Sin embargo, para Kotler y Armstrong, es “el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia”.

El Castillo pertenece a la rama de hostelería y restauración, lo que significa que según el sector de actividad, se podría decir que se encuentra en una etapa de crecimiento o madurez. Sin embargo, si tomamos como referencia que es un hotel rural o con encanto, ubicado en un edificio histórico y especializado en eventos ambientados en la época medieval, tendríamos que determinar la introducción como etapa del ciclo de vida del producto. Esta etapa se caracteriza por unas ventas bajas, produciendo beneficios reducidos, escaso número de competidores, distribución limitada e inversión en comunicación alta con el fin de difundir la existencia del producto.

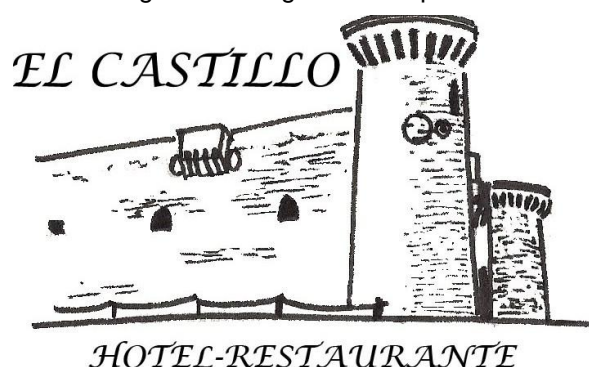
3.1.4. La marca de *El Castillo*

Según la AMA (American Marketing Association), la marca es “un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los competidores”. La marca es un resumen de cualidades – reales o ilusorias, racionales o emocionales, tangibles e intangibles – que el consumidor percibe de un producto.

Para la elaboración de la marca es necesario conocer qué se quiere transmitir, cómo y los valores van a identificar a la empresa, de modo que hay que elegir el nombre y los símbolos de manera precisa, teniendo en cuenta que representará a la empresa a lo largo de su vida, por lo que su atractivo deberá perdurar en el tiempo. El *namimg* o nombre es, quizá, lo más importante, porque es por lo que la empresa va a ser reconocida y diferenciada. Debe ser breve, sencillo, fácil de pronunciar y con buena sonoridad, aportando asociación y evocación.

El Castillo seguirá la estrategia de marca única, es decir, que comercializará bajo un mismo nombre todos los servicios prestados por la empresa. Se ha elegido como imagen un dibujo del propio castillo desde una perspectiva en colores blanco y negro, evitando colores estridentes, transmitiendo una imagen de sofisticación y elegancia.

Figura 3.8. Logo de la empresa.



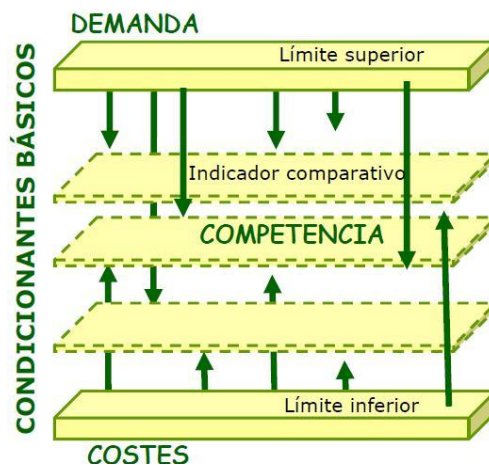
Fuente: elaboración propia.

3.2. PLAN DE PRECIO

El precio es una de las variables del marketing mix que será clave en la toma de decisiones. Se define como un conjunto de esfuerzos y sacrificios que deberá realizar el consumidor para obtener el servicio. Tanto el precio como la comunicación son variables tácticas que ayudan a alcanzar los objetivos, pudiendo ser modificadas en el corto plazo.

En el momento de la fijación de precios, hay que tener en cuenta de qué manera la empresa quiere posicionarse en el mercado. Esta variable se caracteriza por ser muy competitiva, comparativa y rápidamente visible por la competencia, influyendo directamente sobre el beneficio y la rentabilidad, pudiendo variar dependiendo del entorno y del mercado y contribuyendo al posicionamiento del producto y de la empresa. Para fijar un precio adecuado, debemos fijarnos en la demanda, la competencia y los costes que suponen la prestación del servicio.

Figura 3.14. Límites para la fijación de precios.



Fuente: Álvarez (2009).

La demanda es la encargada de fijar el límite superior, es decir, la cantidad máxima que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio. Actualmente, debido a la crisis, consideramos que la demanda es elástica, es decir, que es muy sensible a los cambios en los precios. En condiciones económicas normales, la demanda actuaría fijándose más en el beneficio reportado por el producto o servicio y menos en el precio.

Los costes marcan el límite inferior, el precio mínimo al que la empresa está dispuesta a prestar sus servicios. Este límite inferior está formado por los costes totales (fijos y variables) de la prestación del servicio más un margen que permita obtener beneficios.

3.2.1. Estrategias de precios

Las estrategias que va a adoptar la empresa tendrán un carácter dinámico que se adapte a las fluctuaciones económicas del mercado buscando la rentabilidad.

- ➔ Estrategia de precios en función del ciclo de vida del producto. Aunque, al ser un producto nuevo, podríamos seguir la descremación (primero precios altos, para seguidamente ir bajándolos para ser más competitivos), la empresa cree más adecuado introducirse en el mercado con precios que denoten prestigio y calidad, siendo algo más elevados que la media, manteniéndose en el tiempo.
- ➔ Estrategia de precios dinámicos. Los precios varían en función del canal, del cliente, del producto y del tiempo de duración. Esta estrategia es de gran utilidad en los períodos de estacionalidad, adaptando los precios en función de los costes. El precio también variará en función del servicio o servicios contratados.
 - Estrategia de precios diferenciales. Para romper con la estacionalidad, se establecerán precios en función de la época del año o los días de la semana.
 - Estrategia de venta anticipada. Se realiza un descuento del 10% para las reservas efectuadas con al menos 30 días de antelación.
- ➔ Estrategia de precios psicológicos. Es el nivel subjetivo del precio en relación al cual el consumidor evalúa los precios observados de los productos o servicios.
 - Estrategia de precios pares. Su última cifra es 0 o 5 y transmiten una imagen de calidad y prestigio.
- ➔ Estrategia de precios negociados. Consiste en establecer precios especiales acordados previamente para grupos o empresas.
- ➔ Estrategia de precios paquete. Se ofrecerán estancias especiales que incluyan la venta de varios servicios. Por ejemplo: habitación + cena (ver cuadro).

Tabla 3.6. Tarifa de precios medios temporada 2013.

PRECIOS SERVICIO ALOJAMIENTO		
	Temporada alta	Temporada baja
Habitación individual	60 - 65 €	50 - 55 €
Habitación doble	60 - 65 €	50 - 55 €
PRECIOS SERVICIO DE RESTAURANTE		
	Comida	Cena
Servicio menú	15 €	15 €
Servicio a la carta	Consultar	Consultar
PRECIOS ALOJAMIENTO + RESTAURANTE		
	Temporada alta	Temporada baja
Habitación doble + cena	70 - 75 €	60 - 65 €
Paquete fin de semana	125 - 135 €	105 - 115 €

Fuente: elaboración propia.

3.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

La distribución comercial es el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final en el lugar, tiempo, forma y cantidad deseados. Es una variable imprescindible, puesto que las decisiones sobre la misma afectan a la empresa durante un largo período de tiempo. El coste y la eficiencia repercuten en el precio de venta final. Es una variable de difícil control por parte de la empresa y tiene gran influencia en el resto de variables del marketing mix.

3.3.1. Estructura y composición de los canales de distribución

Los canales de distribución generan utilidades de tiempo (poner el servicio a disposición del cliente en el momento preciso), de lugar (ubicarlo a través de numerosos puntos de venta) y de posesión (mediante la compra o reserva del producto).

La distribución y venta del producto se lleva a cabo, de forma selectiva, mediante canales directos (sin intermediarios) e indirectos. *El Castillo* ha escogido un sistema mixto, mezclando ambos.

1. El canal directo se produce cuando el producto va desde el fabricante al consumidor sin pasar por ningún intermediario. Las ventajas de este canal son el ahorro en los costes de distribución e intermediarios, una relación más personal y continua con el cliente y un control total del producto y su imagen

Figura 3.9. Página Web de la empresa.



Fuente: www.wix.com/hotelrestaurante/elcastillo

2. El canal indirecto se produce cuando el producto llega al consumidor final a través de uno o varios intermediarios. Los cortos son en los que únicamente interviene un intermediario; mientras que en los largos intervienen dos o más.

Dada la naturaleza y el tamaño de la empresa, no convendría estar presente en un único canal o en un canal largo, por lo que, junto con el directo, el indirecto corto sería el ideal (agencias de viajes o portales de Internet especializados).

- Dentro de las agencias de viajes, elegiremos aquellas que tengan mayor notoriedad, como pueden ser Viajes El Corte Inglés o Halcón Viajes.
- Si tenemos en cuenta los portales de Internet especializados, optaremos por aquellos que cuenten con más visitas y sean más conocidos a nivel nacional, como por ejemplo: www.booking.com, www.expedia.es o www.atrapalo.es.

Asimismo, se considerará, en un futuro, incluir nuestro servicio en productos de moda como pueden ser las cajas regalo (*Smartbox*, *Plan B*, etc.), en las que nuestra oferta encajaría perfectamente en alguno de sus modelos.

3.3.2. Objetivos de la distribución comercial y relaciones en el canal de distribución

Teniendo en cuenta todo lo citado, la empresa podrá establecer los siguientes objetivos:

- ✓ Una mayor cobertura del mercado, apoyándose en los canales seleccionados.
- ✓ Control del programa de marketing mix gracias a la utilización de varios canales.
- ✓ Mayor eficiencia de los costes de distribución.
- ✓ Una imagen posicionada y diferenciada frente a la de sus competidores.

El poder en el canal de distribución es la capacidad de un miembro para influir en las decisiones de otro imponiendo determinados comportamientos. Hay diferentes tipos: coercitivo, de recompensa, legítimo, de experto o de información y de identificación.

El Castillo ejercerá especialmente el de recompensa, favoreciendo las relaciones con los distribuidores mediante *fam trips* o precios especiales para trabajadores del sector.

Otra característica importante que debe darse y tenerse en cuenta es la cooperación entre las diferentes empresas implicadas en la prestación del servicio, siendo conscientes los directivos de las ventajas de actuar conjuntamente, a través de unos objetivos y estrategias conformes a la empresa y coherentes con ella.

3.4. PLAN DE COMUNICACIÓN

Se define como el proceso por el que la empresa transmite determinada información sobre sí misma y/o su oferta a sus principales públicos, a través de distintos medios, para conseguir un fin determinado. *El Castillo*, se halla en una fase de introducción, por lo que los objetivos que va a perseguir con el siguiente plan de comunicación serán:

- ✓ Darse a conocer y estimular la venta.
- ✓ Posicionar la marca en la mente del consumidor y apoyar el valor de marca.
- ✓ Generar deseo hacia sus productos y fidelizar a sus clientes.
- ✓ Construir una buena imagen de marca.

Tabla 3.7. Acciones de comunicación.

	Acciones dirigidas a proveedores	Acciones dirigidas distribuidores	Acciones dirigidas al consumidor final
Acciones a realizar	<ul style="list-style-type: none"> - Convención de los proveedores en las instalaciones de la empresa. - Programa de visitas del departamento comercial o fuerza de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Boletín informativo anual o bianual notificando los cambios, proyectos y campañas. - Campaña publicitaria directa enviando selectivamente una carta de presentación de las novedades de la empresa y un folleto-catálogo de la gama de productos. - Mayores descuentos a los distribuidores pudiéndolos ofrecer al cliente final. - Entrega de objetos publicitarios (bolígrafos, cuadernos de notas, calendarios, etc.). - Visita a las instalaciones incluyendo una visita turística por la zona. 	<ul style="list-style-type: none"> - Campaña de publicidad, explicada a continuación. - Asistencia a ferias relacionadas con el turismo rural o temas nupciales, como INTUR o DeBoda (ambas se realizan en Valladolid, por lo que el atractivo de la asistencia a estos eventos radica en la proximidad de su realización y un acercamiento al público geográficamente potencial). - Campaña promocional. - Marketing directo. - Redes sociales.
Presupuesto orientativo	4.000 €	70.000 € (bianual)	65.000 € (bianual)

Fuente: elaboración propia

3.4.1. Publicidad

La publicidad es un método de comunicación que controla totalmente el mensaje y lo hace llegar de forma impersonal y simultánea mediante diversos medios a un amplio conjunto de clientes potenciales para lograr una mayor notoriedad, aceptación y consumo por parte de los receptores del mensaje.

El Castillo, al ser una empresa nueva, carece de notoriedad de marca por lo que la campaña publicitaria tendrá como principal objetivo que el cliente nos conozca y perciba la calidad, satisfacción y beneficio que le aportará el uso de nuestros servicios.

La campaña en cuestión la realizará una agencia de publicidad, subcontratada por *El Castillo*. Antes que nada, la empresa desarrollará un *briefing* que contenga:

- Público objetivo o target: clientes con una capacidad adquisitiva media, media-alta que quieran disfrutar de la gastronomía y cultura de la zona.
- Definición del producto ofrecido por *El Castillo*.
- Análisis de la situación actual del mercado.
- Objetivos del mensaje – anteriormente citados.
- Información sobre la empresa y sus competidores en el mercado.
- Presupuesto dedicado a la campaña.

Una vez realizado el *briefing*, comienza la fase creativa y de difusión del mensaje. Ambas empresas crearán una campaña de publicidad cuyo eje de comunicación será la posibilidad de una experiencia única en un entorno único. Aparecerán varias imágenes o vídeos de los servicios que se ofrecen. El slogan de la campaña publicitaria será:

“Te sentirás como un rey...”

Se pretende incitar a los clientes a realizar viajes con nuestra empresa, ya que ofrecemos servicios exclusivos, que salen fuera de lo común.

Para intentar garantizar el éxito se realizará un pretest y también una investigación postest para comprobar la eficacia y el efecto producido entre el target y si el mensaje se ha entendido bien.

La campaña publicitaria se realizará en diferentes medios de comunicación:

- ➔ Prensa escrita. Se realizarán inserciones en prensa regional y local, como “Diario Palentino” y “El Norte de Castilla”, que ofrecen la ventaja de poder dirigirnos a consumidores geográficamente potenciales. También se hará inserciones, con menos frecuencia, en diarios nacionales como “El País” para llegar a un público más amplio. Asimismo, se harán inserciones en revistas especializadas con el tema del turismo, como “Viajes”, “Traveller”, “Mucho Viaje” o “De Viajes”.
- ➔ Radio. Se considerará la inserción a largo plazo de formatos publicitarios en emisoras de ámbito regional, y complementariamente en las de ámbito nacional. Se realizarán, en todo tipo de programas, pero mayoritariamente, en programas relacionados con el mundo del turismo, como puede ser “Gente Viajera”. Los tipos de inserciones serán cuñas, menciones, anuncios no grabados y programas patrocinados.
- ➔ Internet. Se insertarán banners en las versiones digitales de los periódicos y programas radiofónicos mencionados, y se contratará también publicidad en buscadores como “Google” o “Yahoo”, que mediante las llamadas *key words* nuestra empresa aparecerá en los primeros resultados de las búsquedas relacionadas con las palabras “castillo”, “hotel castillo” y “restaurante castillo”, haciendo que el cliente acceda directamente a nuestra página Web.

3.4.2. Promoción de ventas

Consiste en un amplio conjunto de acciones diseñadas para provocar un incremento de las ventas estimulando los impulsos de compra. Su finalidad es el contacto directo con el mercado objetivo para informar sobre el producto o servicio de la empresa.

Su propósito es lograr una respuesta más sólida y rápida del consumidor e integrar el esfuerzo publicitario con la acción concreta de la venta.

Los objetivos específicos de la promoción de ventas son que el consumidor pruebe el producto o servicio, que se aumente la cantidad y frecuencia del consumo, fortalecer la imagen del producto o servicio y lograr fidelidad.

Esta herramienta de comunicación tiene gran potencial de desarrollo pudiendo obtener resultados casi inmediatos. Es menos costosa que la utilización de medios publicitarios, asegurando una respuesta rápida y permitiendo dirigir la comunicación del producto o servicio al segmento de mercado elegido para obtener resultados a corto plazo.

Alguna de las acciones a realizar será la campaña ASR (Anticipo Su Reserva), comentada en el plan de precio y vigente en los meses de febrero a abril.

3.4.3. Relaciones públicas

Según el British Institute of Public Opinion, las relaciones públicas consisten en “un esfuerzo deliberado, planificado y continuo por establecer y mantener una comprensión mutua entre una organización y sus públicos”. Son las actividades de la empresa destinadas a establecer relaciones con su público en general. Su fin es crear un clima de confianza dentro y fuera de la empresa, para poder alcanzar los objetivos establecidos.

En las relaciones con los medios de comunicación se tendrá muy en cuenta la publicity, que supone la aparición en algún medio de comunicación sin pagar por ello, siendo noticia o formando parte de ella. Es la mejor promoción que se puede hacer de un establecimiento. Puede lograrse al realizar acciones poco usuales que llamen la atención de los medios, como eventos especiales, la participación en obras de interés social, etc.

Varias acciones de relaciones públicas también están descritas en el cuadro, como la asistencia a las ferias.

3.4.4. Fuerza de ventas

Es un eslabón imprescindible en el desarrollo estratégico de la organización. Es generadora de recursos. Asimismo, es la imagen pública de la compañía puesto que sirve como punto de exposición de la empresa.

El Castillo, incorporará a una única persona para el desempeño de estas funciones y que será también la encargada del departamento comercial. Entre otras, sus funciones serán visitar a los proveedores y clientes – en el caso de que sean empresas – y presentar los productos que ofrece nuestra empresa en eventos o ferias para captar un mayor volumen de ventas, y por lo tanto más clientes.

3.4.5. Marketing directo

El marketing directo es una forma de comunicación con el cliente basada en el uso de medios directos, unipersonales e interactivos, provocando una reacción en el receptor o el inicio de una comunicación directa y personal. Se utiliza tanto para una comunicación o relación directa con el cliente como individuo, como para la venta a distancia mediante canales directos o interactivos. Esta técnica relaciona el producto directamente con el consumidor, logrando su aceptación y posicionamiento.

Las acciones para el seguimiento y fidelización de los clientes serán:

- Sistema de CRM (Customer Relationship Management) en el que se integrarán todos los datos de nuestros clientes (datos personales, gustos, aficiones, etc.).
- Campañas de e-mailing personalizado a los clientes felicitándoles en el día de su cumpleaños y en Navidad, proporcionándoles como regalo un descuento específico a utilizar en nuestra empresa sujeto a condiciones de oferta.
- Servicio de postventa, en el que la empresa se pondrá en contacto con el cliente una vez pasado una o dos semanas de la estancia o el disfrute de nuestras instalaciones para comprobar sus impresiones y sugerencias para posibles cambios.

3.4.6. Redes sociales

Para llegar a un público más amplio se crearán cuentas en diferentes redes sociales, como Facebook, Twitter y FourSquare. En ellas se facilitará información sobre la empresa, su creación, los servicios que ofrece, etc. También se harán, a través de estas redes sociales, algún tipo de sorteo de una noche de hotel, una degustación en el restaurante o el paquete de fin de semana. Para participar en ellos, los clientes únicamente tendrían que seguirnos, retuitearnos o hacer check-in dependiendo de la red social en la que se haga el sorteo. Se realizaran en todas ellas de manera equilibrada.

3.5. EJECUCIÓN Y CONTROL

Una vez desarrollado el plan de marketing, se debe establecer un control, lo cual es esencial para garantizar el seguimiento de la estrategia y se logren los objetivos propuestos, ver los posibles errores o desviaciones y poner los medios necesarios para que no se vuelvan a repetir, es decir, un reajuste del plan por parte de la empresa, con el objeto de llevar a cabo revisiones durante la ejecución de la estrategia.

3.5.1. Ejecución

La elección correcta de la estrategia y la buena ejecución de las acciones determinan el éxito de la empresa, de forma que una vez ejecutado puede haber varios resultados:

Tabla 3.7. Resultados de la ejecución de la estrategia.

	Elección estratégica apropiada	Elección estratégica inapropiada
Ejecución excelente	<p>ÉXITO</p> <p>Objetivos de crecimiento, cuota de mercado y beneficios alcanzados</p>	<p>RESCATE O RUINA</p> <p>Correcta ejecución mitiga los resultados de la mala elección estratégica</p>
Ejecución pobre	<p>PROBLEMAS</p> <p>Mala ejecución, impide enjuiciar la adecuación de la estrategia</p>	<p>FRACASO</p> <p>Inapropiada ejecución estratégica, enmascara la mala ejecución</p>

Fuente: Grant, R. M. (2006).

La ejecución de las acciones debe estar coordinada con las estrategias y los objetivos definidos por la empresa. Lo primero es determinar las acciones más importantes y las imprescindibles para llevarlas a cabo de forma conjunta con el proyecto.

Después de haber planteado todas las actividades a desarrollar en el plan de marketing y para su correcta ejecución, se elabora un cronograma en el que se recogen todas ellas y los períodos de tiempo dedicados a cada una. Este cronograma es una forma de presentación de las actividades, facilitando la realización y el control de las mismas. Nos servirá para no desviar el trabajo ni retrasar el comienzo de la actividad.

En el siguiente cronograma específico para nuestra empresa se muestran bien definidos los períodos de duración de cada actividad, y las posibles explicaciones de cada uno de ellos.

Gráfico 3.15. Cronograma de ejecución de la estrategia de marketing.

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E
Investigación de mercados													
Planificación estratégica													
Diseño de la empresa													
Constitución legal													
Registro de marca													
Acondicionamiento de las instalaciones													
Inicio de la actividad													
PRODUCTO													
Planificación de producto													
Contratación de proveedores													
Contratación del personal													
Formación al personal													
PRECIO													
Planificación/decisiones de precio													
Aplicación tarifas													
DISTRIBUCIÓN													
Página Web													
Telefónica													
Contratos con agencias virtuales													
Agencias virtuales													
Contratos con agencias de viajes presenciales													
Agencias presenciales													
COMUNICACIÓN													
Planificación													
Diseño de la campaña													
Publicidad													
Relaciones públicas													
Creación de la página Web													

Fuente: elaboración propia.

La contratación del personal se realizará en marzo, para que en abril, se pueda formarlos, también habrá formación para el personal en el mes de noviembre, coincidiendo con el fin de la temporada estival, de más concentración de demanda.

La distribución se iniciará a través de nuestra página Web y vía telefónica a partir de marzo. Este inicio se hace pronto para que los clientes se familiaricen con la Web, conozcan los precios. Los contratos con agencias (virtuales y presenciales) se llevarán a

cabo en los meses de abril y mayo, y al finalizar cada período o año se harán revisiones de los mismos para posibles modificaciones, y pudiendo realizar los *fam trips*; la distribución con este tipo de intermediarios se realizará durante todo el año.

Una vez finalizado el período se volverá a realizar un estudio en el que se valorará los resultados obtenidos y se harán las modificaciones pertinentes para el siguiente período.

3.5.2. Control

Una vez iniciada la actividad, la empresa deberá establecer unos mecanismos de control para saber si la empresa está funcionando correctamente.

Este control es necesario para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, detectar los fallos y desviaciones que surjan, para su inmediata corrección y búsqueda de posibles soluciones. Es decir, el control implica evaluar los resultados de las estrategias y planes de marketing y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos.

Es conveniente realizar un análisis de las ventas, hacer un seguimiento de la satisfacción de sus clientes y medir la eficacia de sus acciones publicitarias. Para ello se contratarán los servicios de una auditoría externa, para que anualmente realice este estudio.

El eje central de control para nuestra empresa es la medición de la satisfacción de nuestros clientes. El hecho de tener clientes satisfechos, hará que la empresa crezca y aporte beneficios. El nivel de satisfacción se define como la diferencia entre las expectativas y las percepciones del servicio prestado. Para llevar a cabo este control de satisfacción, *El Castillo* realizará cuestionarios de satisfacción que se entregarán a los clientes a la hora de dejar las instalaciones, ya sea porque finalizan la estancia en el alojamiento o porque han disfrutado de nuestras instalaciones de restaurante – se entregará junto con la cuenta del restaurante o con la factura del alojamiento. Asimismo, se realizarán tareas de postventa, para conocer las quejas y sugerencias, o las posibles modificaciones de la prestación de nuestros servicios, o de éstos en sí.

La empresa establecerá un objetivo a la valoración por parte de los clientes de cómo mínimo un 8 sobre 10.

A continuación se detalla el modelo de cuestionario que se entregará a los clientes:

CAPITULO 4:
CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La empresa analizada es una empresa pequeña, familiar y ficticia. Y siendo una organización pequeña, la pregunta es: ¿merece la pena planificar? Según Newman: planificar es decidir hoy lo que se hará en el futuro; es decir, la planificación es un reto importante que supone decidir hoy. La planificación estratégica y de marketing tiene una serie de ventajas para la empresa a tener en cuenta:

- Identifica los cambios que puedan llegar en un futuro, próximo y lejano.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Obliga al departamento directivo de la empresa a pensar sistemáticamente
- Mejora la coordinación de las actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a lo que surja sin previo aviso.
- Mejora la comunicación.
- Contribuye a un mejor ajuste de los recursos y capacidades a las oportunidades de negocio de la empresa.
- Sirve de base para una revisión continua de los objetivos establecidos.

Una vez realizado todo el estudio previo, creemos que *El Castillo* comienza su andadura en el sector con el problema de la crisis económica actual, pero con una gran oportunidad de negocio, debido a las características diferenciadoras del producto frente a la competencia. Es el único hotel de la zona que cuenta con un servicio de personalización y teatralización de bodas medievales, así como la localización en un castillo medieval.

Esto, unido al cambio que se está produciendo en las tendencias y en la forma de disfrutar del tiempo libre, hace que la fragmentación de las vacaciones y la tendencia a realizar estancias más cortas, formen una buena combinación para que el negocio sea más rentable y tenga salida en un mercado cada vez más saturado y competitivo, como es el turístico. Sin embargo, *El Castillo* ha apostado por una idea original, basada en la diferenciación y en la prestación de un servicio personalizado y de calidad.

La empresa combina varios aspectos que la convierten en un producto con muchas oportunidades de éxito:

- Situación privilegiada en un entorno estratégico y de gran belleza.
- Ideal para realizar estancias cortas, siguiendo la tendencia actual del mercado.

CONCLUSIONES

- Posibilidad de una combinación del turismo cultural y gastronómico.
- Buena accesibilidad.

Para que el cliente se sienta satisfecho con la empresa y los servicios que recibe, es muy importante que perciba un buen ambiente de trabajo entre los compañeros y una implicación plena por parte de éstos, es decir, que se perciba un buen marketing interno en la empresa, que repercuta en un buen marketing relacional para con los clientes.

La conclusión final de este plan de marketing para *El Castillo* radica en la importancia que debe darse a la implicación de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa, incluyendo a los directivos. Esta implicación, cooperación y coordinación conllevarán un beneficio mutuo tanto empresarial como emocional a todos los niveles de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- Altés Machín, C. (2001). *Marketing y turismo. Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- García Henche, B. (2003). *Marketing del turismo rural*. Madrid: Pirámide.
- Grant, R. M. (2006), *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. (5^o ed.). Madrid: Civitas.
- Kotler, P.; Bowen, J.; Makens, J.; Rufín Moreno, R.; Reina Paz, M.D. (2004). *Marketing para el turismo* (3^a ed.). Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Maqueira, J. M.; Bruque, S. (2009). *Marketing 2.0. El nuevo marketing en la Web de las redes sociales*. Madrid: RA-MA Editorial.
- Munuera, J. L.; Rodríguez, A. I. (2007) *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial
- Muñoz Oñate, F. (2000). *Marketing turístico*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S. A.
- Parenteau, A. (1995). *Marketing práctico del turismo. En hostelería, restauración, turismo comercial e institucional*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- Porter, M. E. (2009), *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Rodríguez del Bosque, I.; Suárez Vázquez, A.; García de los Salmones, M. M. (2008), *Dirección publicitaria*. Madrid: Editorial UOC S.L.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan de marketing en la práctica*. (17^a ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Sandhusen, L. R. (2002), *Mercadotecnia*. Madrid: Editorial Continental
- Trespalacios Gutierrez, J. A.; Vázquez Casielles, R.; Álvarez Álvarez, B. (2006), *Estrategias de distribución comercial*. Madrid: Thomson.
- Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Thomson Paraninfo.

Webgrafía

- Balance anual de turismo de España, año 2012: <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/analisisturistico/balantur/anauales/Balance%20del%20turismo%20en%20Espa%C3%B1a.%20A%C3%B1o%202012.pdf> (Consulta: 19 de Abril de 2013)
- Datos turísticos para Castilla y León, año 2011: <http://www.iet.turismoencifras.es/turismoporccaa/item/77-castilla-y-le%C3%B3n.html> (Consulta: 27 de Abril de 2013)
- Histórico de políticas turísticas en España: <http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Paginas/HistoricoPTE.aspx>
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes> (Consulta: 17 de Abril de 2013)
- http://www.12manage.com/methods_abell_three_dimensional_business_definition_es.html (Consulta 05 Abril de 2013)
- <http://www.euribor.com.es/empleo/salario-minimo-interprofesional-2013/> (Consulta: 05 de Abril de 2013)
- <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/a063&file=inebase&L=0> (Consulta: 05 de Abril de 2013)
- Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2003-6586 (Consulta: 07 de Mayo de 2013)
- Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León: http://www.turismocastillayleon.com/cm/turcyl/tkContent?pgseed=1255932303190&idContent=538889&locale=es_ES&textOnly=false
- Plan Nacional Integral de Turismo: <http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Paginas/PNIT.aspx> (Consulta 30 de Enero de 2013)
- Nota de prensa del INE informando de la tasa de paro: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0113.pdf> (Consulta 27 de Abril de 2013)
- Nota de prensa del INE informando del IPC: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc0313.pdf> (Consulta: 17 de Abril de 2013)

- Nota de prensa del INE informando del uso de las TIC en los hogares:
<http://www.ine.es/prensa/np738.pdf> (Consulta: 17 de Abril de 2013)
- www.salariominimo.es (Consulta: 05 de Abril de 2013)

ANEXO I

Foto 1.



Fuente: elaboración propia.

Foto 2.



Fuente: www.palenciaturismo.es

Foto 3.



Fuente: www.castillodefuestesdevaldepero.es

Foto 4.



Fuente: www.elnortedecastilla.es

Foto 5.



Fuente: www.elnortedecastilla.es

Foto 6.



Fuente: elaboración propia.