

eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea



ENPRESA IKASKETEN UNIBERTSITATE ESKOLA  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES  
DONOSTIA - SAN SEBASTIÁN

# PLAN DE MARKETING TURÍSTICO DESDE UNA PERSPECTIVA RELACIONAL: LA COMARCA DE OARSOALDEA

**Kristina Turudic**

**Curso 2014/2015**

***Director: Jose Juan Beristain***

**Trabajo de Fin de Grado para la obtención del título de  
Graduada en Administración y Dirección de Empresas**

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

## **INDICE:**

<b>1.INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.Importancia del Marketing de relaciones.....</b>	<b>6-7</b>
<b>1.2.Utilidad del Marketing de relaciones en empresas sin ánimo de lucro.....</b>	<b>7</b>
-Objetivos.....	7
-El mercado.....	7
-Público objetivo.....	8
-La naturaleza del producto.....	8
-La transcendencia social.....	8
-La forma de obtención de los recursos necesarios.....	8-9
<b>1.3.Planteamiento del proyecto: metodología.....</b>	<b>9</b>
1.Análisis de la situación.....	9
2.Objetivos.....	9
3.Segmentación.....	9
4.Posicionamiento.....	9-10
5.Estrategias.....	10
6.Conclusiones.....	10
<b>2.EL MARKETING RELACIONAL EN EL SECTOR TURÍSTICO.....</b>	<b>10-11</b>
<b>2.1.Introducción al marketing de relaciones.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.Objetivo principal del marketing relacional.....</b>	<b>11</b>
-Básica.....	12
-Reactiva.....	12
-Seguimiento.....	12
-Proactiva.....	12

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

<b>2.3.Beneficios del marketing de relaciones.....</b>	<b>12</b>
-Abandono del enfoque transaccional.....	12
-Aportación de valor a través del servicio.....	12
-Visión a largo plazo.....	13
-Alto nivel de compromiso con la clientela.....	13
<b>3.EL SECTOR TURÍSTICO DE OARSOALDEA.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1.Dificultades para elaborar un plan de marketing completo.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2.Presentación de la institución no lucrativa Oarsoaldea.....</b>	<b>14-15</b>
<b>3.3.Descripción del sector.....</b>	<b>15</b>
-Agentes privados.....	16
a.Ayuntamientos.....	16
b.Emresas turísticas.....	16
-Ciudadanos.....	17
<b>3.3.Certificados de calidad.....</b>	<b>17-18</b>
<b>4.PLAN DE MARKETING PARA LA COMARCA OARSOALDEA DESDE UNA PERSPECTIVA RELACIONAL.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1.Diagnóstico.....</b>	<b>19</b>
4.1.1.Analisis externo.....	19
4.1.1.a)Macroentorno.....	19
-Entorno económico.....	19-21
-Entorno político-legal.....	21-22
-Entorno socio-cultural.....	22-23
-Entorno tecnológico.....	23
4.1.1.b)Microentorno.....	24

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

-Mercado.....	24-25
-Competencia: Cinco fuerzas de Porter.....	25-27
<b>4.1.2.Análisis interno.....</b>	<b>27</b>
-Análisis interno de la agencia.....	27-31
-Análisis relacional de los agente públicos y privados.....	31-32
<b>4.1.3.Análisis DAFO.....</b>	<b>32-33</b>
-Oportunidades.....	33-34
-Fortalezas.....	34-35
-Amenazas.....	35
-Debilidades.....	35-36
<b>4.2.OBJETIVOS.....</b>	<b>38</b>
<b>4.3.SEGMENTACIÓN.....</b>	<b>38-39</b>
<b>4.4.POSICIONAMIENTO.....</b>	<b>40-41</b>
<b>4.5.PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS:MARKETING DE RELACIONES.....</b>	<b>41-42</b>
<b>4.5.1.Marketing externo.....</b>	<b>43</b>
-Publicidad.....	43-44
-La Publicity.....	44-45
-Patrocinio y mecerazgo.....	45
-Imagen corporativa.....	46
<b>4.5.2.Marketing interactivo.....</b>	<b>47-48</b>
4.5.2.a)Herramientas del marketing interactivo.....	48-49
-Comunicación cara a cara.....	49-50
-E-mail.....	50
-Teléfono.....	50

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

-Internet.....	50-51
4.5.2.b)Breve mención a las CRM y su importancia.....	51-53
<b>4.5.3.Marketing interno.....</b>	<b>54-55</b>
4.5.3.a)Objetivo del marketing interno.....	55-56
4.5.3.b)Objetivos del marketing interno reflejados en el marketing externo.....	56-57
4.5.3.c)La gestión del marketing interno.....	58
-Definición de la misión.....	58-59
-Análisis de mercado.....	58
-Desarrollo de estrategias.....	59
<b>5.CONCLUSIONES.....</b>	<b>61-64</b>
<b>6.BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>65-67</b>
<b>7.ANEXO.....</b>	<b>68-74</b>

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

## **1)INTRODUCCIÓN:**

El proyecto a continuación redactado refleja la creación de un plan de marketing para una comarca, Oarsoaldea. Consiste en lograr una mayor eficacia para atraer al turismo en los cuatro municipios que la forman mediante un plan basado en el marketing de relaciones.

### **1.1)LA IMPORTANCIA DEL MARKETING DE RELACIONES:**

A través de este proyecto de fin de grado he intentado reflejar mi capacidad para la realización de un plan de marketing, con la ayuda de los conocimientos que he ido adquiriendo acerca de esta materia a lo largo de mi formación académica. A su vez, he visto acertado el empleo del marketing de relaciones para aumentar el número de turistas que visita la Comarca. Por otro lado, y antes de mencionar la parte práctica del proyecto basada en el plan, es imprescindible hacer referencia a la importancia, evolución y beneficios que supone el marketing de relaciones para una institución sin ánimo de lucro o como en este caso, el sector turístico en su conjunto.

En los últimos años se ha observado un cambio notable en la práctica del marketing, ya que hemos pasado de la transacción aislada a las relaciones de intercambio. Hoy en día la acción principal no está basada en una simple transacción comercial, sino en el establecimiento de las relaciones estables y a largo plazo con los clientes que son mutuamente beneficiosas. Así, la importancia del marketing de relaciones es cada vez mayor como consecuencia del protagonismo que ha adquirido el establecimiento de relaciones a largo plazo.

Por una parte, se podría decir que este tipo de marketing ha supuesto un “retroceso” a los orígenes del marketing, pero eso sí, utilizando las tecnologías modernas. Pues se basa en emular al antiguo comerciante que conocía a todos y cada uno de sus clientes personalmente. Añadiéndole a esto, las tecnologías modernas que nos permiten crear bases de datos para tener clasificado a cada uno de nuestros clientes, y además, mantener un contacto reiterado con ellos. En esencia, el marketing de relaciones es un enfoque conservador de las relaciones de intercambio, e intenta anteponer la retención de los clientes actuales por encima de la captación de otros nuevos (aunque sin perder de vista esta segunda acción). Se trata de una visión muy realista, ya que en el mercado turístico, cada día más competitivo, el coste de captar un nuevo cliente es mucho más elevado que el de retener a los actuales.

Por otro lado, además de estas razones técnicas existen otras variables de mercado que nos empujan a utilizar este tipo de marketing. Si tenemos en cuenta la liberalización de mercado y la alta competitividad en el mundo del turismo, son dos razones que aumentan las exigencias del cliente. Siendo así, éste busca una mayor calidad del servicio, más adaptada y personalizada a sus necesidades. Y no basta con la simple calidad del producto tangible que el cliente detecta como alojamiento, restaurantes, establecimientos...sino que hay que desarrollar una estrategia de marketing que involucre al turista en la empresa, con la intención de crear una relación permanente entre ambos y que sirva de referencia a la hora de captar nuevos clientes.

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

La implantación de un marketing de relaciones a diferencia del de transacciones, conlleva un enfoque a largo plazo del cual se benefician todas las partes que intervienen en esa relación de intercambio. Su desarrollo se basa en el compromiso aceptado y la confianza que se crea entre vendedor y turista. Esos dos factores de compromiso y confianza serán los que conducirán directamente a comportamientos cooperativos que desemboquen en el éxito del marketing de relaciones.

## **1.2) UTILIDAD DEL MARKETING DE RELACIONES EN EMPRESAS SIN ÁNIMO DE LUCRO:**

Las Organizaciones Sin ánimo de Lucro también son conocidas como entidades de bien público, organizaciones no gubernamentales, organizaciones sociales, entidades intermedias; entre otras organizaciones, han tenido una amplia expansión a nivel mundial en las últimas décadas, movilizand o una importante cantidad de recursos humanos y económicos. Su constante evolución y diversidad de actividades demanda la incorporación de herramientas de gestión que les permitan mejorar su eficiencia y eficacia, en beneficio de la sociedad en general. En este marco, el presente trabajo ha sido abordado bajo la hipótesis de que los enfoques y técnicas de negocios que se utilizan en la elaboración de un plan de marketing estratégico son aplicables a las organizaciones sin ánimo de lucro y que además, en algunos casos, resultan necesarias ciertas adaptaciones para facilitar su aplicación en dicho sector. Partiendo de esta idea, me he decantado por crear un plan de marketing basado en la estructura convencional de empresas o instituciones con ánimo de lucro pero con una particularidad, el empleo del marketing de relaciones. He creído conveniente mantener puntos básicos como la descripción del entorno basado en el análisis externo e interno, la creación de la matriz DAFO o diagnóstico de la situación, pero en el caso de los objetivos y estrategias me ha parecido conveniente sustituir del marketing mix por el marketing de relaciones. Para ello, parto de la base de que el marketing externo, interno e interactivo pueden interactuar como los aliados perfectos para intentar mantener relaciones a largo plazo incluso en el ámbito del turismo. Es decir, ¿Por qué no marcar objetivos basados en que el turista vuelva al área geográfica denominada como Oarsoaldea? Me ha parecido interesante emplear este tipo de marketing capaz de crear relaciones duraderas con turistas y que la intención no sólo sea que el turista venga, sino que repita.

Existe un conjunto importante de características de las organizaciones sin ánimo de lucro que las diferencian de las empresas lucrativas y que es necesario considerarlas para un mayor entendimiento de estas organizaciones y una mejor instrumentación de sus procesos de gestión:

**-LOS OBJETIVOS:** Las organizaciones no lucrativas persiguen el bienestar social de un determinado grupo, mientras que las organizaciones en las que aplicamos el denominado marketing empresarial persiguen objetivos económicos. Además, hay que señalar que una organización no lucrativa sí persigue una función determinada en la sociedad, pero siempre sin ánimo de lucro. Por ello, me ha parecido más acertado dejar a un lado el Marketing Mix basado en producto, precio, distribución y promoción y

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

decantarme por el marketing de relaciones. Puesto que, este segundo incide en las relaciones entre empresa-comarca-turista por encima de todo.

**-EL MERCADO:** El mercado compuesto por instituciones no lucrativas suele disponer de menos recursos económicos que el transaccional, debido a que gran parte está compuesta por capital público. Por consiguiente, cuando el marco económico está marcado por la crisis o en momentos de recesión, los recursos de los que se dispone pueden no ser suficientes para cumplir todas las necesidades del público objetivo.

**-PÚBLICO OBJETIVO:** Existen dos tipos de clientes a diferenciar; por una parte, están los contribuyentes que son los proveedores de fondos o ayudas, que están dispuestos a ofrecer su tiempo y su dinero para una determinada causa. Por otra parte, nos encontramos con los clientes o grupos sociales, que son las personas a las que específicamente se dirige la acción, por lo que nos vemos obligados a desarrollar estrategias de comunicación diferentes para ambos grupos. Pero sobre todo, nos vemos obligados a cuidar esas relaciones y marcar objetivos duraderos y persistentes, los cuales se consiguen mediante el marketing relacional.

**-LA NATURALEZA DEL PRODUCTO:** Las organizaciones no lucrativas ofrecen un producto que básicamente está compuesto por servicios aunque también puede ser un comportamiento social. La diferencia por tanto, con las organizaciones empresariales, radica en que venden productos intangibles, por lo que la estrategia de marketing tendrá que ser diferente en un caso y en el otro. En nuestro caso, habrá que realizar unas estrategias de marketing basadas en un grupo de servicios que en su conjunto creen una experiencia, lo cual ha sido otro de los detonantes para elegir el marketing relacional como punto de apoyo.

**- LAS TRANSCENDENCIA SOCIAL:** Este tipo de instituciones tienen en su actividad una gran transcendencia social y pública, que no ocurre en el campo de la empresa lucrativa.

**- LA FORMA DE OBTENCIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS:** Las empresas no lucrativas ofrecen sus servicios sin contraprestación económica, o a un precio inferior a su coste, por lo tanto, necesitan captar recursos para financiar sus actividades. Estos fondos, pueden proceder de subvenciones del Estado, Gobiernos Autónomos, exenciones de impuestos, donaciones de empresa y particulares y finalmente, trabajo voluntario. Se suele decir, que estas organizaciones no suelen basar su estrategia en lograr fondos, sino en cumplir su misión. El problema viene cuando las necesidades de financiación del sector público se cubren con los ingresos que proceden de la recaudación de impuestos y otros ingresos, es decir, cuando lo recaudado es insuficiente para cubrir el déficit público. Luego hay que buscar otras fórmulas alternativas o complementarias de financiación que permitan aliviar la carga que presentan ciertas prestaciones públicas. En el caso de Oarsoaldea turismo, es un ejemplo que se ha venido repitiendo año tras año durante las crisis económica, en la cual el departamento turístico no suponía una prioridad para recibir fondos. Pues se considera más importante promocionar departamentos relacionados con el emprendimiento o el empleo.

En conclusión y teniendo en cuenta las características principales de las organizaciones sin ánimo de lucro, me ha parecido una buena idea basar el trabajo en el

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

marketing relacional. Pienso que puede ser una alternativa interesante a la vez que efectiva para llevar a cabo estrategias a largo plazo en un ámbito no lucrativo que interactúa con empresas del sector turístico. Pues se trata de una empresa privada con capital público y que no persigue un interés económico, sino promocionar la Comarca y mejorar las relaciones con los agentes públicos y privados que la componen, y qué mejor manera para ello que intentar estrechar al máximo las relaciones con los turistas que desean visitarla.

## 1.3) PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO: METODOLOGÍA

El trabajo que he realizado, por una parte está formado por una breve mención al marketing de relaciones subrayando los objetivos y beneficios que conlleva. Por otra, he tratado de llevar a la práctica un plan de marketing para una Comarca mediante un esquema tradicional pero con una particularidad en el área estratégica. Es decir, he sustituido el convencional Marketing Mix en las acciones estratégicas por el relacional. Para lograr la información necesaria para llevar a cabo el plan de marketing, he utilizado diferentes fuentes de información. Por un lado, he entrevistado a la subdirectora de la “Agencia Oarsoaldea” Beatriz Brosa y además, a la directora del departamento turístico Eider Calderón. Por otro lado, me han facilitado desde la misma agencia el plan de comunicación 2014/2020, y he contado con diversos artículos y tesis basadas en planes de marketing a diferentes organizaciones. Finalmente, he recogido datos pertenecientes a diversos libros así como datos estadísticos procedentes de “Turismo Guipuzcoa” y “Datosmacro”. Los puntos clave del plan consisten en:

- 1) **Análisis de la situación actual:** Donde se define la situación actual de las condiciones tanto externas como internas, para poder crear en consecuencia un análisis DAFO que nos sirva como pilar fundamental.
- 2) **Objetivos:** Una vez realizado el punto anterior, se detallan los objetivos que se quieren conseguir. En este caso, se proponen objetivos ambiciosos, pero realistas. Es decir, no pueden ser objetivos demasiado exigentes de lograr, pues el único resultado estará marcado por la frustración.
- 3) **Segmentación:** Se trata de realizar un proceso de división del mercado turístico en distintos subgrupos de consumidores en los que los turistas tendrán características y necesidades homogéneas, que podrán ser satisfechas por un mismo servicio.
- 4) **Posicionamiento:** Una vez analizado el entorno, será importante marcar la dirección que queremos seguir, es decir, tener clara cuál va ser la idea que queremos que tengan de Oarsoaldea y transmitirla. Servirá para marcar en el presente, el rumbo que se debe seguir y decidir cómo comunicar al cliente los atributos que se quieren resaltar de la Comarca para ser diferenciada.

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

- 5) **Estrategias:** Una vez decididos los objetivos junto con el posicionamiento y la segmentación, se hace referencia a la vía para lograrlos. En consecuencia, se plantean las estrategias más acordes con los puntos anteriores. Pasaremos de relacionar las estrategias con el convencional marketing mix empleado en el marketing turístico, a sustituirlos por el marketing de relaciones.
- 6) Finalmente, se hará una breve alusión a las **conclusiones** más relevantes de este proyecto.

*Según Wilensky (2001)<sup>1</sup>, el plan de marketing debe ser utilizado y comprendido por distintas personas de la organización, para lo cual debe cumplir los siguientes requisitos:*

- *Sencillez: debe ser comprendido fácilmente por los integrantes de la organización que participen en su ejecución.*
- *Claridad: debe ser suficientemente preciso y detallado para evitar confusiones o errores de interpretación.*
- *Practicidad: debe ser ejecutable.*
- *Flexibilidad: adaptable a una realidad cambiante.*

## **2)EL MARKETING RELACIONAL EN EL SECTOR TURÍSTICO:**

### **2.1) INTRODUCCIÓN AL MARKETING DE RELACIONES**

*El MKT relacional consiste en el establecimiento, mantenimiento y consolidación de las relaciones (Berry,1983)<sup>2</sup>, por lo cual, es imprescindible gestionar una base de datos previamente trabajada que contenga información relacionada con el público objetivo.*

El nombre de Marketing Relacional, obviamente viene de la palabra relación, que significa un fenómeno capaz de nacer, consolidarse e incluso morir. Siendo así, las estrategias de marketing habría que enfocarlas por ese mismo camino, es decir, habría que realizar un plan capturando el interés del público objetivo; a continuación estableciendo un compromiso entre ambas partes; y finalmente consolidando la relación mediante el cumplimiento de promesas y el establecimiento de nuevas. Para ello, se proponen tres actividades básicas: Marketing Externo, Marketing Interactivo y Marketing Interno

Esta filosofía conlleva que los turistas en este caso, prefieran tener relaciones a largo plazo con la Comarca en vez de cambiar de destino en busca de más valor. De

---

<sup>1</sup> (Lopez, Plan de marketing como herramienta de gestión para organizaciones no lucrativas (ONL), 2010, pág. 34).Universidad del Litoral, Argentina.(Trabajo Fin de Carrera).

<sup>2</sup> (Tena, MARKETING SOCIAL La gestión de las causas sociales, 1998, pág. 138)Madrid:Esic.

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

hecho, hay autores que consideran que *este tipo de marketing se centra en mantener y potenciar a los clientes existentes en vez de dirigir una gran parte de los esfuerzos a crear nuevos (Berry,1983<sup>3</sup>).*

Aun así, no hay que confundir el empleo del marketing relacional como causa de exclusión directa del marketing tradicional, pues pueden complementarse entre ellos. Así pues, uno se encargaría de captar a los clientes mediante la investigación de mercados, el diseño de productos y servicios, el precio, la distribución y la comunicación, mientras que el de relaciones tendría como objetivo mantenerlos.

**TABLA 1<sup>4</sup>:Diferencias entre el marketing de transacciones y el de relaciones:**

MARKETING DE TRANSACCIONES	MARKETING DE RELACIONES
Perspectiva enfocada a corto plazo	Perspectiva enfocada a largo plazo
Objetivo: Conseguir clientes	Objetivo: Mantener a los clientes vigentes por encima de la captación de nuevos.
Se buscan transacciones puntuales	Se desarrollan y mantienen relaciones continuadas para las dos partes (empresa-cliente)
Existe rivalidad entre proveedores, competidores y distribuidores.	Se busca la cooperación entre organizaciones.
Orientada al producto. Poca diferenciación	Orientación basada en el mercado. Se prima la diferenciación
La función de marketing esta desarrollada solo por el departamento correspondiente	La función de marketing está integrada en toda la organización
Poco énfasis en el servicio al cliente	Gran énfasis en el servicio al cliente

**FUENTE: Elaboración propia, a partir de Santesmases, Merino, Sanchez y Pintado, 2011.**

## **2.2.) OBJETIVO PRINCIPAL DEL MARKETING RELACIONAL:**

Teniendo en cuenta la importancia de las relaciones en este ámbito del marketing, el objetivo principal radica en lograr que los clientes mantengan los cinco tipos de relaciones definidas por Kotler<sup>5</sup> y señalados a continuación:

**-Básica:** Aun no existe relación entre la Comarca y el turista, sino que se trata de algo puntual pero con posibilidad de nuevas transacciones futuras. En el caso de Oarsoaldea, se trataría de un primer contacto que pueda surgir cuando el cliente esté interesado en visitar la comarca.

---

<sup>3</sup> (Tena, MARKETING SOCIAL La gestión de las causas sociales, 1998)Madrid:Esic.pág.142

<sup>4</sup> (Santesmases, Merino, Sanchez y Pintado, Fundamentos del Marketing,2011)Madrid:Pirámide.pág.364

<sup>5</sup> (Alcaide,Marketing Bancario relacional, 2006) Madrid:DeltaIdeas.pág.85

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

**-Reactiva:** La Comarca se compromete a actuar ante cualquier problema que le pueda surgir al cliente. Una vez el turista visite la zona, es importante que Oarsoaldea le haga saber que está a su entera disposición para cualquier imprevisto que pueda surgir. Para ello, una buena opción sería la asignación de un empleado a cada cliente facilitándole una vía de contacto como un teléfono o email para que éste tenga la tranquilidad de que puede contar con alguien en una zona geográfica desconocida.

**-Seguimiento:** La Comarca contacta con el cliente una vez recibido el servicio para averiguar su nivel de satisfacción. Una vez el cliente haya vuelto a su lugar de origen, es importante realizar el seguimiento adecuado. Para ello, será imprescindible haber tomado nota de su teléfono o email y ponerse en contacto con él para averiguar su nivel de satisfacción. En este caso, podría ser conveniente tener un cuestionario básico preparado y seguir el patrón del mismo a la hora de ponerse en contacto con los turistas. De esta forma, cada año se podrá tomar en cuenta todo lo recogido en los cuestionarios y realizar una reflexión conjunta para destacar los puntos fuertes y a mejorar que puedan tener los agentes que forman Oarsoaldea.

**-Proactiva:** La Comarca se pone en contacto con el cliente de una forma periódica con la intención de tomar en cuenta sus opiniones a la hora de mejorar y actualizar el servicio. La manera más efectiva será el email, que nos permitirá tener al cliente informado a la vez que vinculado, las 24 horas del día.

**-Asociativa:** La Comarca y el cliente trabajan juntos con el objetivo de dar con soluciones a posibles problemas y buscar oportunidades conjuntamente. Una vez más, podemos hacer uso del email, o incluso del teléfono a la hora de querer realizar estudios de mercado por ejemplo, para implantar un nuevo servicio en la Comarca.

## 2.3) BENEFICIOS DEL MARKETING DE RELACIONES:

No hay que olvidar que la implantación de este tipo de marketing se realiza con el objetivo de conseguir ciertos beneficios. A continuación se detallan cuáles son los más relevantes para el uso del mismo:

### 1) **Abandono de un enfoque transaccional:**

Lo primero y más importante es aprender a no centrar los esfuerzos en la venta inmediata, y tener en cuenta la necesidad de establecer y mantener relaciones a largo plazo con los clientes para que la venta de hoy junto con el trato ofrecido, constituyan la vinculación para el mañana. Es decir, hay que crear un enfoque en el que cada transacción suponga un eslabón de una gran cadena que deberá prolongarse a largo plazo. Pues hay razones primordiales que hacen de este enfoque algo con futuro, así como; el hecho de que es más fácil vender a los clientes actuales que a los nuevos, captar y vender al nuevo siempre costará cinco veces más que a un cliente actual, y además, tenemos que tener muy en cuenta que la mejor publicidad será aquella que realice un cliente satisfecho.

### 2) **Aportación de valor a través del servicio:**

Para poder mantener una relación a largo plazo, es imprescindible consolidar un buen nivel de satisfacción entre los clientes. Esa satisfacción será percibida

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

cuando Oarsoaldea aporte beneficios “antes, después y durante” la venta del servicio. En consecuencia, se verá obligada a satisfacer al cliente mediante una atención continuada, al contrario que en el enfoque transaccional donde se centra casi exclusivamente en las características del servicio: convencer en el momento al cliente, dejando en un segundo plano la satisfacción posventa.

### **3) Visión a largo plazo:**

Es un punto vital para la vida de la Comarca. Si Oarsoaldea intenta buscar una visión a largo plazo, no sólo está favoreciendo la relación con el cliente, sino que aporta un elemento imprescindible a su gestión: la planificación a largo plazo. Ya que en el enfoque transaccional, se presta más atención al desarrollo de una visión a corto plazo, lo cual suele impedir que se establezcan los verdaderos principios de una gestión estratégica en la organización. Dicho de otra manera, Oarsoaldea estará mejorando su capacidad de pensar en cómo quiere que sea la organización y la relación con sus clientes en un periodo de tiempo superior a cinco años.

### **4) Alto nivel de compromiso con la clientela:**

Se trata de que el cliente se convierta en la prioridad número uno a cualquier plazo, largo o corto. Para ello, se intenta enfocar una relación continuada y proactiva que nos dará la oportunidad de ofrecerle nuestros servicios en más de una ocasión. Por ejemplo, Oarsoaldea cuenta con un número de atención al cliente, pero si a ese servicio añadido le sumamos folletos extraordinarios avisando de los próximos eventos en la Comarca, llamadas a clientes inmediatamente después de instalarse en alguna de las áreas para informarnos de su nivel de satisfacción o bien para comprobar si desean algo más, o un envío periódico de información, estamos sembrando una relación estable. En conclusión, este enfoque relacional nos brinda la posibilidad de aumentar nuestra posibilidad de venta con el cliente actual, y por ello, sería aconsejable hacer uso de las tecnologías y herramientas disponibles para explotárselas al máximo. Lo importante será siempre comunicarse con el turista antes de que él lo haga.

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

## **3) EL SECTOR TURÍSTICO DE OARSOALDEA:**

### **3.1).DIFICULTADES PARA ELABORAR UN PLAN DE MARKETING COMPLETO:**

Antes de entrar en la parte práctica, me gustaría hacer mención a las dificultades inevitables a las que he hecho frente a la hora de realizar mi proyecto. La cuestión radica en que no he dispuesto de las fuentes de información necesarias para poder llevar a cabo un plan de marketing preciso y exhaustivo. Por un lado, no he podido contar con fuentes primarias como dinámicas de grupo con expertos y entrevistas en profundidad con los empleados pertenecientes a instituciones públicas y privadas. Éstas son las que permiten obtener información cualitativa relevante para realizar un correcto diagnóstico DAFO y perfilar mejor algunas de las variables cuantitativas como presupuesto, producción o financiación de la agencia y los agentes que componen la Comarca. Además, tampoco he realizado encuestas dirigidas a turistas que permitan definir sus gustos con exactitud. Por otro lado, existen muchas fuentes secundarias formadas por estadísticas y bases de datos oficiales que no están al alcance de cualquier, es decir, que son de uso privado, y me hubiese ayudado a lograr datos relacionados con el mercado y la competencia. Aun así, he intentado recopilar información de bases de datos, entrevistas, planes de comunicación y datos estadísticos para poder aproximar mi proyecto en la medida de lo posible a un plan de marketing eficaz.

### **3.2) PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN NO LUCRATIVA OARSOALDEA:**

Oarsoaldea es la Agencia de Desarrollo Comarcal de los municipios de Errenteria, Lezo, Pasaia y Oiartzun. Fue creada en 1993 para promover el desarrollo socio-económico de la comarca y colabora en sus distintos programas con diversas instituciones y entidades relacionadas con el desarrollo económico y social, como “Gobierno Vasco”, “Diputación Foral de Gipuzkoa”, “Sociedad de Promoción y Reconversión Industrial (SPRI)” y su filial “SPRILUR”, “INEM”, diversos Ministerios del Estado y el “Fondo Social Europeo”. Se trata de una sociedad anónima, de capital público y sin ánimo de lucro. Su consejo de Administración cuenta con la presencia de representantes políticos de Errenteria, Lezo, Pasaia y Oiartzun, y su presidencia se renueva con periodicidad anual, siendo siempre el presidente un representante político de alguno de los cuatro municipios. El objetivo de Oarsoaldea se lleva a la práctica a través de los cinco departamentos de Desarrollo económico: Departamento de Empleo, Dpto. de Promoción Empresarial, Dpto. de Regeneración Urbana, Dpto. de Apoyo a Microempresas y Dpto. de Promoción turística; de tres servicios mancomunados: Dpto. de Consumo, Dpto. de Euskara y Dpto. de Cooperación al Desarrollo y finalmente, los dos departamentos transversales: Dpto. de Servicios Económicos y RRHH y Dpto. de Comunicación y Calidad.

El apartado que voy a analizar específicamente es el departamento de turismo, el cual se encarga de ofrecer asesoramiento a los turistas como a la población en general (así como alojamientos, gastronomía, recursos naturales y culturales o bien agenda de actividades). Su objetivo está basado en orientar las acciones pertinentes para llevar a cabo

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

el desarrollo socio-económico turístico de la comarca al igual que la mejora de la calidad de vida de sus habitantes mediante tres vías diferentes: la consolidación de la comarca como destino turístico, la creación de nuevas actividades y empleos y finalmente, poniendo en valor recursos propios. Además, cuenta con diversos servicios que llevan a cabo este cometido:

- **Información turística:** Se trata de asesorar al turista y a la población de los recursos de la Comarca.
- **Promoción turística:** El departamento de turismo se encarga de representar a la Comarca en Ferias y Carpas importantes a lo largo del año así como “Fitur”, creando para ello el material y las acciones necesarias.
- **Dinamización turística:** Este departamento ordena y desarrolla los recursos turísticos utilizando para ello el concepto denominado “sostenibilidad”. O dicho de otra forma, pone en valor medios culturales, gastronómicos, deportivos o sociales con el objetivo de emplearlos como recursos turísticos. En consecuencia, lo que se intenta lograr es desarrollar este sector para aportar un plus a la comarca pero apoyándose en recursos que van más allá del paisaje natural.
- **Competitividad:** También lleva a cabo acciones enfocadas a la mejora de la competitividad de las empresas y el destino, impulsando para ello, programas de calidad, el uso de los TICs<sup>6</sup>, llevando a cabo acciones formativas, etc. Para aumentar el valor añadido de los cuatro municipios mediante un sistema dinámico e innovador.

### 3.3) DESCRIPCIÓN DEL SECTOR:

En el sector es importante hacer referencia a diversos agentes compuestos por ayuntamientos de la Comarca, agentes turísticos, es decir; restaurantes, museos, alojamientos y empresas turísticas y finalmente, ciudadanos. Pues cada uno de ellos forma parte del núcleo turístico en su conjunto y aporta un valor añadido al éxito del turismo en Oarsoaldea.

#### GRAFICO 2: Descripción del sector



FUENTE:Elaboración propia

<sup>6</sup> Conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio. Incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes. Beit, 2014. Recuperado de URL: <http://www.serviciostic.com/las-tic/definicion-de-tic.html>

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

## -AGENTES PRIVADOS:

**a)Ayuntamientos:** La comarca cuenta con cuatro municipios formados por Errenteria, Lezo, Oiartzun y Pasaia, que suponen una superficie total de 111.4 Km<sup>2</sup>. Está situada al noreste de Guipuzkoa, a medio camino entre la capital Donostia e Irún. Desde el parque natural Aiako Harria se extiende hasta el mar, y desde la montaña más antigua del territorio, Jaizkibel, hasta la Bahía de Pasaia, la cual supone uno de los puertos naturales más importantes de la península.



GRÁFICO 3: Municipios de la Comarca Oarsoaldea<sup>7</sup>

Estos cuatro municipios cuentan cada uno con su propio ayuntamiento, y actúan junto con la institución de Oarsoaldea con el fin de promover y aumentar el flujo turístico en la comarca.

**b)Agentes turísticos:** Los principales agentes turísticos están formados por museos, alojamientos, empresas turísticas y restauración.

**-Alojamiento:** Se refiere a todo tipo de empresas que ofrezcan sitios para pernoctar, pensiones, albergues, campings, hoteles, paradores, B&B y otros modelos de empresas de alojamiento. En el caso de la Comarca, algunos de estos alojamientos estarían formados por: Usategieta Hotel (Oiartzun), Hotel Lintzirin (Oiartzun) o Añarre Zarra Agroturismo (Errenteria).

**-Restauración:** Empresas como bares, restaurantes, cafeterías, cervecerías...tales como Ziaboga (Pasai Donibane) o Zuberoa (Oiartzun).

**-Museos:** Donde los turistas pueden acudir para observar obras de arte, museos de ciencia, etc. Aquí podríamos encontrar Otasa (Oiartzun), Asociación Ibaola o Itsasgela.

**-Empresas turísticas:** Son aquellas que ofrecen todo tipo de entretenimiento para el cliente o turista, así como, Buceo Donostia (Donostia-Pasaia) o Soka (Pasaia).

<sup>7</sup>Cultura Marítima,2014."Jugando con el Mar".URL:[http://cma.proyectodorna.eu/?page\\_id=79](http://cma.proyectodorna.eu/?page_id=79)

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

## -CIUDADANOS

La población local juega un papel fundamental en el correcto desarrollo del destino. Los habitantes deben estar implicados en la toma de decisiones en materia turística. Aunque todavía hay escasa implicación de la población local, cada vez se está trabajando más en ello. Esta representación se encuentra en el destino en forma de asociaciones de vecino por ejemplo.

Para ver la importancia de la población local en el destino, me atrevería a hacer un paralelismo, comparando un destino con una empresa. En marketing se utiliza un término que es el de “cliente interno”, este hace referencia a los trabajadores de la empresa, y al utilizar la palabra cliente, se deja entrever la importancia que se le atribuye a los trabajadores dentro de la empresa. En el caso de un destino turístico, se podría crear un término parecido, mencionando al “ciudadano interno”, de esta forma trasladamos la importancia de los trabajadores de la empresa, a la importancia de la población local en un destino. Una empresa con trabajadores poco motivados va a obtener malos resultados, lo mismo sucede en el caso de los destinos turísticos. Si la población local no está motivada ni implicada, su trato y actitud frente a los turistas va a ser mala, cosa que el turista va a percibir como un punto negativo en su experiencia, condicionando así que para las próximas vacaciones se busque otro destino.

### 3.4) CERTIFICADOS DE CALIDAD:

En el caso de Oarsoaldea, otro punto relevante a tener en cuenta a la hora de mencionar el sector turístico son los certificados de calidad. Siendo así, la Comarca puede optar por poner en marcha el “Programa de calidad BBPP”, dirigida por la Unidad de Calidad de la Agencia Vasca de Turismo, Basquetour<sup>8</sup>, basada en mejorar las empresas, servicios, productos y destinos turísticos a través de proyectos de colaboración con otras administraciones turísticas.

Para ello, el departamento debería llevar a cabo los diversos programas de Calidad Turística implantados por Basquetour y clasificados en cuatro áreas diferentes que garantizan:

- 1) **Compromiso de Calidad Turística:** Se trata de una distinción que otorga el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, junto con el Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco. Con este compromiso, Oarsoaldea y Basquetour aseguran la gestión interna de las empresas turísticas y establecen controles en todos los procesos que garanticen la satisfacción de los clientes junto con la comodidad y seguridad de las instalaciones.
- 2) **Certificado “Q” calidad turística:** Este segundo certificado creado por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), basado en las normas de calidad subsectoriales aprobadas por AENOR, garantizan que el destino turístico

---

<sup>8</sup> La misión de la Agencia Vasca de Turismo, Basquetour, es liderar el impulso e implementación de la estrategia de competitividad del turismo definida para Euskadi. Agencia de Turismo Vasca, 2014. “Calidad turística”. URL: [www.basquetour.net](http://www.basquetour.net)

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

cuenta con un elevado nivel de prestación de servicios basado en la satisfacción del cliente, así como una apuesta por el desarrollo continuo.

- 3) **Certificado ISO 9000:** Es una norma de calidad de carácter internacional creada por la [Organización Internacional de Normalización \(ISO\)](#) cuyo objetivo principal es asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes, la gestión por procesos y la mejora continua.
- 4) **Modelo excelencia EFQM:** *El modelo EFQM ([Fundación Europea para la Gestión de la Calidad](#)), es un modelo no normativo cuyo concepto fundamental es la auto evaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.*

El proceso<sup>9</sup> a seguir, es el siguiente:

- **Sensibilización.** *Basquetour da a conocer a sus respectivos colectivos el planteamiento general y definen los objetivos, compromisos, actuaciones, ventajas y obligaciones que se adquieren.*
- **Autoevaluación (Contraste).** *Tiene como objetivo obtener una visión global sobre la situación actual del sistema de gestión y las posibles acciones a abordar. Las organizaciones obtienen apoyo en la realización de la autoevaluación, así como aportación de ideas y sugerencias para la mejora.*
- **Formación.** *Se crean grupos de trabajo de empresarios y empresarias del sector turístico para la formación en los diferentes criterios del modelo EFQM.*
- **Visitas individualizadas.** *El empresariado dispone de un apoyo experto para el seguimiento de la implantación en sus propias organizaciones.*
- **Autoevaluación por parte de la propia organización.**
- **Evaluación por parte del Club de Evaluadores homologados de Euskalit,** *constituido por personas expertas de diferentes sectores.*

GRAFICO 2: Certificados de calidad.



**Fuente:** <http://basquetour.net/contenido.aspx?idmp=20>

---

<sup>9</sup>Agencia de Turismo Vasca,2014. "Calidad turística". URL: [www.basquetour.net](http://www.basquetour.net)

## **4)PLAN DE MARKETING PARA LA COMARCA DE OARSOALDEA DESDE UNA PERSPECTIVA RELACIONAL:**

### **4.1)DIAGNÓSTICO:**

El primer paso para llevar a cabo el trabajo propuesto tiene como finalidad el realizar una breve descripción de la situación, pues antes de establecer los objetivos y estrategias pertinentes, es imprescindible saber dónde se encuentra ubicada la Comarca de acuerdo a su contexto. Para ello, se debe realizar un análisis de información externa e interna capaz de establecer las oportunidades y amenazas de la organización así como los puntos fuertes y débiles que refleja.

#### **4.1.1) ANÁLISIS EXTERNO:**

La información externa está relacionada con ciertos factores incontrolables que afectan a la comarca de manera positiva y negativa a la hora de interactuar en el mercado. Estos factores están divididos en dos ámbitos: los relacionados con el “Macroentorno” que se basan en la situación económica, político-legal, socio-cultural, y tecnológica entre otras. Y los relacionados con el “Microentorno”, que hacen referencia al mercado y la competencia. Para poder realizar un análisis resumido de la situación, me he decantado por mencionar todas estas variables a nivel nacional menos la política. Pues me ha parecido conveniente ampliar el entorno hasta tal dimensión ya que a mi parecer, el estado entero afecta directamente a la situación de la comarca, además de que el público objetivo al que queremos atraer procede de todo el territorio español y en menor nivel, al internacional (Francia, Reino Unido y Portugal).Por otro lado, la situación política la he descrito dentro del marco vasco debido a las diferencias que se observan en cuanto al estado y que son mencionadas más adelante. Esta herramienta estratégica es de gran utilidad para conocer el crecimiento o el declive del sector, y en consecuencia, la posición de la Comarca.

#### **4.1.1.A)MACROENTORNO:**

-**Entorno económico:** Haremos referencia a ciertos indicadores económicos como el Producto Interior Bruto, la Tasa de Desempleo o el Tipo de Interés junto con una breve descripción de la situación general (en este caso la crisis financiera) que se ha vivido a lo largo de los últimos años. Pues son variables económicas que afectan de forma directa e indirecta a la Comarca.

- El Producto Interior Bruto (PIB) mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país, o dicho de otra manera, hace referencia a todos los bienes y servicios finales producidos durante un año. En el caso de España, la cifra del segundo trimestre del 2014 fue de 257.476 millones de euros, lo que ha supuesto un incremento del 0.6% respecto al trimestre anterior.

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

TABLA 2: PIB España 2014.

PIB España 2014: Evolución Trimestral				PIB Per Capita Trimestral 2014			
Fecha	PIB Mill. €	Var. Trim.	Var. Anual	Fecha	PIB Per C.	Var. Trim.	Var. Anual
III Trim 2014	265.102€	0,5%	1,6%	II Trim 2014	5.600€	0%	0%
II Trim 2014	264.013€	0,5%	1,3%	I Trim 2014	5.600€	0%	0%
I Trim 2014	262.974€	0,3%	0,7%	< PIB España 2013			

FUENTE: Datos macro <sup>10</sup>

-La tasa de desempleo mide el número de parados de un territorio en función de la población activa (se denomina activa a aquellos que tienen edad, capacidad y deseo de trabajar) del mismo. En septiembre del 2014 la tasa se encontraba en un 24%, lo cual supone el porcentaje más bajo desde principios de este año.

TABLA 3:Paro 2014

España: Paro 2014						
	Paro		Paro hombres		Paro mujeres	
Octubre 2014	24,0%		22,9%		25,4%	
Septiembre 2014	24,0%		22,8%		25,4%	
Agosto 2014	24,4%		23,4%		25,4%	
Julio 2014	24,5%		23,5%		25,6%	
Junio 2014	24,5%		23,6%		25,6%	
Mayo 2014	25,1%		24,3%		26,0%	
Abril 2014	25,1%		24,5%		25,9%	
Marzo 2014	25,2%		24,6%		26,0%	
Febrero 2014	25,3%		24,7%		26,0%	
Enero 2014	25,5%		24,8%		26,2%	
Diciembre 2013	25,6%		24,9%		26,3%	
Noviembre 2013	25,8%		25,2%		26,6%	

Fuente: Datos macro <sup>11</sup>

-La inflación hace referencia a la evolución de los precios de una serie definida de productos y servicios que adquieren los hogares en España para su consumo. Para definirla, se analiza cuánto ha aumentado porcentualmente el IPC en un período determinado con respecto al IPC en un periodo anterior. En el caso de España podemos observar que en octubre de 2014 la tasa ha sido del -0.1%, es decir, una décima superior a la del mes anterior. De forma que la variación mensual ha sido del 0.5%, suponiendo esto que la inflación acumulada en 2014 es del -0.4%.

<sup>10</sup>“Pib España tercer trimestre del 2014”. URL: <http://www.datosmacro.com/pib/espana>

<sup>11</sup> “Desempleo España noviembre 2014”

URL: <http://www.datosmacro.com/paro/espana?sector=Paro&sc=LAB->

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

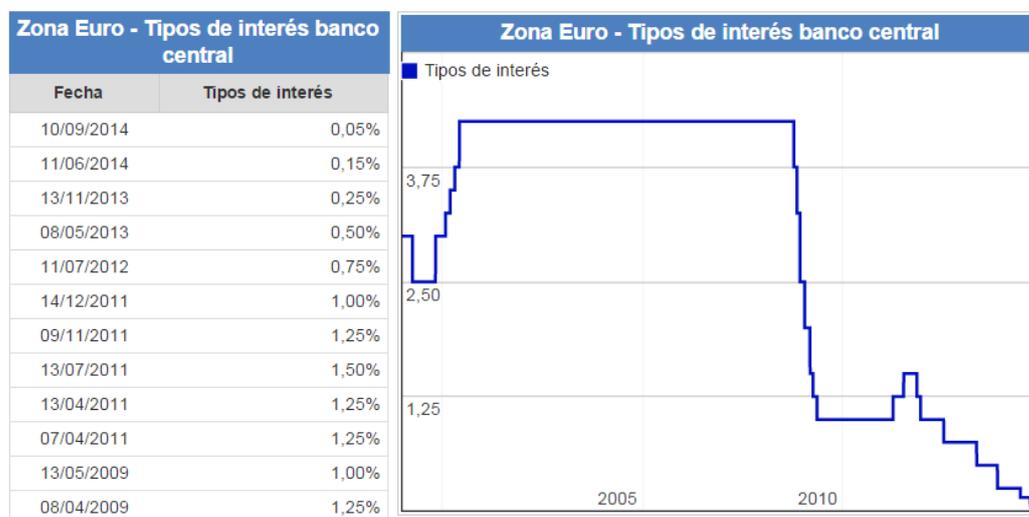
TABLA 4: IPC España

IPC España Octubre 2014						
	Interanual		Acum. desde Enero:		Variación mensual	
IPC General [+]	-0,1%		-0,4%		0,5%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	0,4%		-0,2%		0,5%	
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	0,4%		0,5%		0,1%	
Vestido y calzado [+]	0,3%		-2,7%		11,0%	
Vivienda [+]	1,3%		1,3%		-0,3%	
Menaje [+]	-0,6%		-0,9%		0,2%	
Medicina [+]	-0,2%		0%		0,1%	
Transporte [+]	-1,1%		-1,1%		-1,3%	
Comunicaciones [+]	-5,7%		-5,6%		-1,5%	
Ocio y Cultura [+]	-1,9%		-2,0%		-0,9%	
Enseñanza [+]	1,2%		1,2%		0,8%	
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	0,6%		1,1%		-0,4%	
Otros bienes y servicios [+]	1,2%		1,2%		0,1%	

< IPC 2014-09  
FUENTE: Datos macro<sup>12</sup>

-El Tipo de interés ha bajado 0.10 puntos, desde el 0.15% hasta el 0.05% anual. Teniendo en cuenta el entorno de deflación anteriormente mencionado, este descenso de los tipos lucha contra el debilitamiento en los precios además de intentar revitalizar la economía. Este es el primer cambio que se produce desde junio del 2014, cuando el Banco Central bajó los tipos de interés 0.10 puntos, hasta los 0.15%.

TABLA 5: Tipos de interés del banco central



FUENTE: Datos macro<sup>13</sup>

También me gustaría realizar un breve resumen de la crisis económica vivida desde el año 2007 hasta ahora, pues es el detonante de todos los datos macroeconómicos que se reflejan hoy en día.

<sup>12</sup>“IPC España diciembre 2014”. URL: <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/espana>

<sup>13</sup>“Zona Euro-Tipos de interés del Banco Central,2014”. URL: <http://www.datosmacro.com/tipo-interes/zona-euro>

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

España registró en el 2007 una deuda pública del 37%, una de las más bajas, entonces, de todos los países de la eurozona. Lo que parecía una situación saneada, escondía un marco precario debido a los elevados ingresos impositivos que tenían un gran componente transitorio vinculado a la gran expansión del sector de la construcción e inmobiliario, así como a dinámicas insostenibles de gasto. Efectivamente, el fin de esa expansión destapó los riesgos que se temían en aquella situación. Es decir, el saldo público se deterioró en más de 13 puntos PIB en sólo dos ejercicios (del 2007 al 2009, estallando así una crisis financiera que está haciendo historia), gran parte de este deterioro debido a la caída de la recaudación, que iba asociada en gran parte a la desaparición de ingresos extraordinarios procedentes de la construcción y el sector inmobiliario antes mencionados. El gasto público por otra parte, aumentó de manera significativa en buena medida como resultado del incremento de las prestaciones de desempleo y carga de intereses, así como, en consecuencia del gasto de pensiones y consumo público. Lo cual supuso un incremento sustancial de la proporción de deuda pública a PIB. Esta proporción no ha dejado de aumentar desde el 2007, llegando en el 2012 a un nivel próximo del 85%, lo cual es un indicador de la gravedad de nuestra crisis. La situación mencionada está afectando al consumo, y con ello al turismo de España. La elevada tasa de desempleo y las cifras marcadas por el PIB hacen que el poder de compra de los consumidores y en este caso de los turistas, se vea limitada. Lo que indica que si la Comarca quiere satisfacer la demanda, deberá ofrecer servicios a un precio más económico. Siendo así, es probable que esto refleje una subida del endeudamiento de las empresas de servicios derivada del poco poder adquisitivo así como de la bajada de precios, pero ésta podrá ser más accesible debido a la bajada de los tipos de interés.

**-Entorno político legal:** Otro de los aspectos que se deben considerar es el entorno político legal, ya que el turismo es una manifestación social recreativa, lúdica o festiva y el turista desea gozar de una situación que le resulta privilegiada por un corto periodo temporal. En consecuencia, el estado de ese entorno político afecta a las decisiones del cliente, y por consiguiente, a la Comarca prestadora de servicios.

En el caso del entorno político del País Vasco, existen ciertos elementos que crean desconfianza en Guipúzcoa. Estos están formados por: *la banda terrorista ETA, la fragmentación política, la transformación económica pendiente, la transformación demográfica y social y el distanciamiento de la política (Gutierrez,2014)*<sup>14</sup>. Es decir, en Guipúzcoa los factores mencionados constituyen una barrera para la sociedad debido a la problemática del terrorismo que se convierte en un muro a la hora de atraer turistas del exterior. Aparte de esto, la transformación económica pendiente hace referencia a la crisis económica que se vive en la actualidad creando que Guipúzcoa, considerada una de las principales economías del estado hasta antes de comenzar con la crisis, pierda atracción. En consecuencia, esta situación desemboca en una transformación política y social debido al desempleo que es una de las principales preocupaciones de los ciudadanos. Llevándoles a buscar un futuro profesional más alentador fuera de la provincia. Con todo y con esto, los turistas pueden sentirse menos atraídos si perciben el marco actual.

---

<sup>14</sup> (Gutierrez, 2014, "Plan de comunicación estratégico para la Diputación Foral de Guipuzcoa"). Universidad de Deusto, Donostia:Trabajo para la asignatura de Comunicación Institucional y Corpartiva de 4ºde Grado en Comunicación. URL:<http://es.slideshare.net/lauragutierrezlarranaga/plan-de-comunicacin-para-diputacin-foral-de-gipuzkoa-30539398>

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

En cuanto al entorno legal, por un lado domina un sistema fiscal basado en el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) con un tipo general del 21%. Las normas de calidad ISO, serie 9000, están cada vez más consideradas como factor de competitividad vía calidad certificada. También está teniendo una importancia considerable la serie ISO I4000 sobre medio ambiente y la certificación de riesgos laborales según la especificación técnica OHSAS 18001. La asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) es el organismo reconocido por la Administración española para desarrollar actividades de normalización, y además es un organismo de certificación.

**-Entorno socio-cultural:** En este caso se analiza la evolución de variables como los estilos de vida, el nivel cultural o las prioridades de los ciudadanos. Por un lado, existe un alto grado de formación, lo cual influye directamente en el incremento de la exigencia de los consumidores a la hora de comprar productos o servicios. Esto además ha favorecido la creación de organismos defensores de los derechos de los consumidores que tratan de vigilar la exigencia de un intercambio justo. Además, en las últimas décadas todas las empresas han tratado de enfocar sus esfuerzos en mejorar sus servicios ofreciendo una mayor calidad y haciéndose cada vez más accesibles al público mediante la omisión de barreras e incomodidades surgidas en el momento de la compra. Aquí es donde las nuevas tecnologías como Internet, juegan un papel crucial, ya que se han vuelto un pilar fundamental en los hogares españoles. Todos estos componentes derivan en un aumento de la calidad de vida de la población, donde el tiempo libre es cada vez más valorado buscando actividades que satisfagan las necesidades del turista o consumidor.

Por otro lado, la cultura también está haciendo mella en el país. En consecuencia, la preocupación por el medio ambiente ha hecho que la población este cada vez más concienciada en utilizar productos ecológicos y que las empresas tomen medidas para intentar frenar los problemas medioambientales. Junto con ello, el tradicional concepto familiar también ha evolucionado, reduciéndose el número de matrimonios, la edad en el momento de casarse y el número de hijos. Todo esto ha desencadenado en una tasa de natalidad más baja junto con un envejecimiento progresivo y un marcado decrecimiento de la población juvenil. Todo esto hace que el tiempo dedicado a ocio cada vez sea más valorado.

**-Entorno tecnológico:** Este entorno también es decisivo, ya que la aplicación de tecnologías de la información produce grandes beneficios; como conocer mejor las necesidades de los clientes, ofrecer una mejor entrega del servicio, llegar a un mayor número de clientes y promocionar la Comarca con mayor calidad.

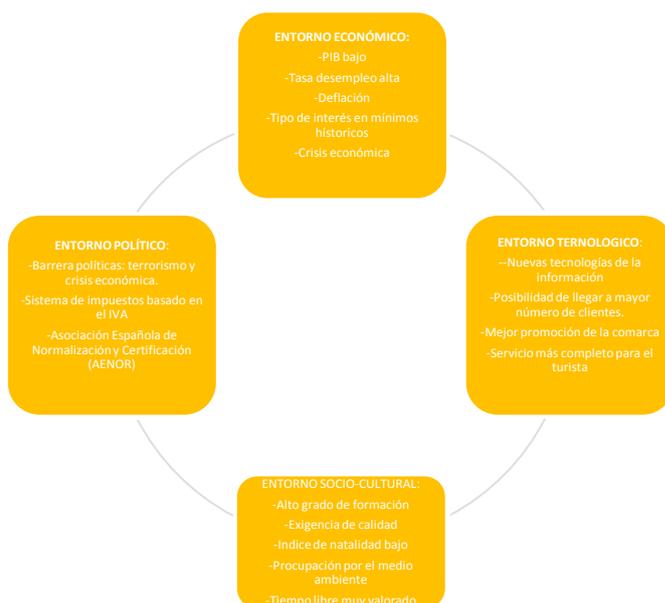
Teniendo en cuenta que la industria turística promociona y comercializa una actividad ofrecida lejos del lugar donde se encuentra el cliente, y además, la oferta involucra ocio y entretenimiento, necesita medios de promoción basados en soportes audiovisuales que resulten atractivos. En consecuencia, Internet y la interactividad que lleva consigo, permiten al turista encontrar información con rapidez y exactitud sobre cualquier destino en el que esté interesado. Los clientes esperan a través de la red

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

encontrar información instantánea y cada vez más, la posibilidad de utilizar la red para adaptar a su conveniencia el producto turístico.

Por otro lado, fuera de lo detallado anteriormente, las tecnologías de la información (TICs) son capaces de facilitar las tareas de gestión y distribución, además de proporcionar un mayor conocimiento de la marca. Es decir, se pueden coordinar las funciones de ventas propulsadas por la creciente confianza de los consumidores en las compras por internet y a su vez, administrar las reservas y controlar el número de clientes que solicitan el servicio.

GRAFICO 4: :Resumen del Macroentorno



**FUENTE: Elaboración propia**

## 4.1.1.b) MICROENTORNO

A la hora de analizar el microentorno de un sector, es de vital importancia tener en cuenta dos variables diferentes, el mercado y la competencia. En cuanto al mercado, he optado por mencionar la visión cualitativa y cuantitativa del sector turístico vasco para elaborar el análisis. Los datos obtenidos los elabora el “Observatorio Turístico de Euskadi y Eustat” que mediante la “la estadística de Guipuzcoa, Mes:noviembre 2014” cuantifica y caracteriza los viajes de los residentes y no residentes en Guipúzcoa en general y la Comarca de Oarsoaldea en particular. La estadística que se analiza a continuación aporta información acerca de la tendencia en viajes hoteleros y agroturismos, en número de pernoctaciones y la procedencia de los turistas. Para llegar a las conclusiones mencionadas, me he basado en el anexo 1: “Flash de Turismo” que se puede observar en las páginas 68-74 del Trabajo de Fin de Grado.

El mercado actual referente a Oarsoaldea según los datos estadísticos de “Flash de Turismo” procedentes de la Diputación Foral de Guipúzcoa muestran una tendencia al alza del año 2013 al 2014 en la sección hotelera del 4.65%. Si se presta mayor

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

atención a las zonas del litoral ( Pasaia y Lezo) han sufrido una leve caída del -0.88% siendo los meses con más ocupación junio y abril. Mientras que en el interior ( Oiarzun y Renteria) se ha producido una subida del 10.38% siendo los mejores meses febrero/marzo y septiembre/octubre. La procedencia de los turistas demuestra que una gran mayoría viene de Madrid, Cataluña y en menor nivel, Comunidad Autónoma Vasca. En cuanto al extranjero, los turistas más comunes proceden de Francia y después, Reino Unido. Ambos turistas presentan una media de pernoctaciones de un día y medio.

Por otro lado, y haciendo referencia a los agroturismos guipuzcoanos, de los cuales once de ellos pertenecen a la Comarca, ha habido un ascenso del 7.32% con una estancia media de 2 pernoctaciones. La procedencia de los turistas vuelve a ser encabezada por Madrid, después la Comunidad Autónoma Vasca y finalmente Cataluña. En cuanto al extranjero, Francia sigue siendo el país más interesado en Oarsoaldea junto con Portugal.

Es verdad que para realizar un análisis cualitativo exhausto y en profundidad, es primordial distinguir la diversidad de situaciones y motivaciones que entran dentro de cada parámetro como pueden ser el grado de satisfacción que le ha aportado al turista visitar la Comarca, la imagen que tienen antes y después del destino turístico o las actividades que realizan durante su estancia. En mi caso, me gustaría mencionar que no cuento con las herramientas necesarias para poder realizar un análisis de tal calibre y en consecuencia, me he decantado por hacer un acercamiento a estos datos que resultan imprescindibles para abordar un estudio de la demanda y motivaciones de los turistas en general.

En conclusión, podemos valorar una situación positiva en cuanto a la Comarca, ya que aunque haya sufrido una ligera bajada de número de turistas en la sección hotelera, los viajes en agroturismos han aumentado. Siendo así, estos datos se convierten en el aliciente perfecto para motivar el turismo en Oarsoaldea basado más en escapadas de fin de semana que estancias largas, y sobre todo registradas en un tipo de alojamiento más enfocado al camping y las casas rurales (pues tampoco existe gran extensión de Hoteles, la Comarca cuenta con seis en total frente a los agroturismos que son once y además hay dos campings, pensiones y albergues).

Por otro lado, y para poder analizar la competencia de este sector en concreto, me he decidido por aplicar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, basado en cinco fuerzas que conjuntamente, son capaces de determinar la intensidad de la competencia y la rentabilidad que se puede esperar de un mercado en concreto. *Este modelo es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter que permite analizar una industria o un sector, a través de la identificación de cinco fuerzas: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y clientes y rivalidad entre competidores*.<sup>15</sup>

El modelo es dinámico, porque todas las fuerzas que intervienen están en constante cambio. Así, es importante ir actualizando y revisando el contenido reflejado

---

<sup>15</sup> (Arturo K,2014. Artículo: "El modelo de las cinco fuerzas de Porter"). Recuperado de URL: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

capaz de definir el sector turístico en este caso, de manera que la estrategia de la empresa quede adaptada al entorno en todo momento:

**-Amenaza de nuevos competidores:** Se trata de intentar analizar qué nuevas empresas pueden entrar a competir en el sector turístico concretamente. Esto depende de dos factores: las barreras de entrada y la reacción de los competidores.

Las barreras de entrada son obstáculos que deben superar los nuevos competidores como objetivo de penetrar en el mercado. Las más importantes hacen referencia a economías de escala, diferenciación del producto, existencia de barreras legales, acceso privilegiado a canales de distribución y de clientes, inversión necesaria para entrar y desventajas en coste. En el caso del sector turístico, las barreras de entrada son inevitables ya que se trata de un mercado que está de moda, donde el cliente hoy por hoy exige calidad y un bajo coste.

Por otro lado, el nuevo competidor debe ser capaz de hacer frente a la fuerte reacción de los competidores anteriormente instalados, ya que lucharán por mantener su cuota de mercado y más aun en el marco actual donde la crisis económica ha originado una guerra de precios constante.

**-Amenaza de productos sustitutivos:** El objetivo radica en evaluar la amenaza que suponen las tecnologías alternativas para cubrir las mismas o similares necesidades que cubre un determinado sector.

En este caso, sería más conveniente hablar de marca de sustitución en vez de productos sustitutivos, ya que no nos encontramos analizando un servicio en particular, sino el abanico de servicios que ofrece el sector turístico. En el caso de la Comarca de Oarsoaldea, tendríamos que hacer referencia a aquel mercado que este compuesto por características similares a la de ella. Los atributos principales estarían compuestos por una oferta basada en mar y montaña, junto con una oferta gastronómica, cultural y de deportes acuáticos. Siendo así, los principales competidores radican en la zona compuesta por Cantabria, que cuenta con recursos similares.

**-Poder de negociación de proveedores:** La capacidad de negociación depende en gran medida de las características del sector, tales como el número de proveedores o su concentración. En el caso de la Comarca, los proveedores estarán compuestos por casas rurales y hoteles, restauración, museos... es decir, todos los servicios que ofrece la experiencia de visitar Oarsoaldea en su conjunto. Por consiguiente, con que más negociación haya con el proveedor, mejor será la oferta ya que la Comarca será capaz de definir una oferta para cada perfil de cliente de una manera más detallada y económica.

**-Poder de negociación con los clientes:** Este poder evalúa la posibilidad de que los clientes puedan fijar las condiciones en las relaciones con las empresas, repercutiendo de esta manera, en los ingresos de las empresas del sector. Esta capacidad está definida por el número de clientes, el grado de diferenciación de los productos del sector, el grado de rentabilidad del sector y la capacidad del cliente.

En este caso, el poder de negociación será escaso ya que las empresas de las zonas del alrededor ofrecerán un servicio parecido y con un coste similar.

**-Rivalidad entre competidores:** En este caso se evalúa el nivel de competitividad que existe entre los competidores ya instalados en el sector. Depende del

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

número de competidores y su concentración, del crecimiento del sector, del grado de diferenciación del sector, de los costes fijos de la actividad y de las barreras de salida. Siendo así, los competidores serían los mismos que los mencionados en los productos sustitutivos que hacen referencia a zonas cercanas a la Comarca con los mismos elementos que ésta. (Cantabria).

GRAFICO 5: Cinco fuerzas de Porter:



**FUENTE: Elaboración propia**

## **4.1.2)ANALISIS INTERNO:**

Una vez realizado el análisis exterior, es importante centrarse en la parte interior de la agencia y la relación que mantiene con los agentes claves y las instituciones públicas. Es decir, es la etapa clave para la definición de objetivos y estrategias del plan de marketing, ya que se recopila y analiza la información interna de la organización que permitirá determinar sus puntos fuertes y débiles, para hacer frente a las oportunidades y amenazas del entorno. Para ello, por una parte me he basado en el funcionamiento interno de la organización para poder describir cuál es la manera en la que trabajan. Por otra, en cambio, he tenido en cuenta los actores que mantienen relación directa e indirecta con Oarsoaldea, es decir, los agentes clave y las instituciones públicas. Junto con el enfoque derivado del plan de marketing de Euskadi 2010-2013, para poder utilizarlo de guía y direccionar el plan en el que se está trabajando hacia el mismo

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

sentido, ya que considero que Oarsoaldea tiene que actuar acorde al turismo de Euskadi para poder tener un resultado aún más exitoso.

Para poder realizar un análisis interno de la agencia, habría que mencionar el funcionamiento interno de la agencia, agentes e instituciones indicando los recursos financieros, productivos y de personas con los que cuentan. Pero teniendo en cuenta que no dispongo de los recursos pertinentes para un análisis tan elaborado, me he basado en datos obtenidos mediante entrevistas con la directora del departamento de Turismo y la subdirectora de la agencia, así como un plan de comunicación de la misma:

a) Si tenemos en cuenta la opinión del departamento de turismo acerca del **trabajo interno**, se podría resumir de la siguiente manera:

Los empleados dicen que el objetivo central radica en la promoción y el fomento del Turismo en la comarca. Para ello, se encargan de gestionar las oficinas de Turismo, informar sobre el turismo presente y desarrollar visitas guiadas de éste. El nexo principal está en lo cultural, en consecuencia se están intentando desarrollar productos que vayan más allá del paisaje natural. Lo perciben como un departamento dinámico, con proyección y que asiste a distintas Ferias de Turismo (ej. Fitur). Aun así, a veces se percibe cierta desmotivación derivada de la escasa delegación de trabajo y una demanda de mayor formación para los empleados para mantenerse actualizados en sus conocimientos.

b) La **comunicación Interna** se podría detallar de la siguiente manera:

La Gerencia deja que cada departamento interactúe libremente aceptando nuevas propuestas, pero existe dificultad para reunirse con la misma y no gozan de una agenda compartida. La comunicación ascendente / descendente, no se considera lo suficientemente fluida, por lo que se denota mayor rapidez en la ascendente que en la contraria, además de no haber claridad en las funciones del personal. El departamento turístico tiene una comunicación horizontal (es decir, con otros departamentos) muy escasa, debido a que tiene sus oficinas situadas fuera de la sede principal. Finalmente, a la hora de definir las acciones de Comunicación que va a llevar a cabo a lo largo de los años, la promoción Turística redacta el plan pero lo maqueta una agencia externa, concretamente “Tempografix”, la cual consideran eficaz y rápida en su cometido.

c) En cuanto a la **organización interna** del departamento, se define de éste modo:

Existe escasez de una comunicación ascendente, que podría ser consecuencia de la cotidianidad que deriva este departamento basada en la atención al público, por lo que se vuelve más complicado mantener relaciones con los superiores. Aunque no todo es negativo, ya que se denota buen ambiente entre los compañeros, lo cual es fundamental para llevar cualquier trabajo a cabo.

d) La **imagen interna** y la percepción que se tiene acerca de la empresa a nivel de Consejo de Administración, Gerencia, Coordinadores-Técnicos-Administrativos, es la siguiente:

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

El Consejo de Administración siente que es una buena herramienta para apoyar a los ayuntamientos que no serían capaces de desarrollar el turismo de la Comarca solos. Sienten que la agencia ofrece unos servicios de calidad, además de tener capacidad en la captación de recursos. Se cree que es importante seguir potenciando el departamento de Turismo e intentar crear un sentimiento de comarca entre los ciudadanos.

El nivel de Gerencia expone que es imprescindible hacer énfasis en las herramientas de comunicación, marcar planes con visión innovadora y salirse de los patrones del marketing tradicional.

El nivel de Coordinadores-Técnicos-Administradores-Auxiliar administrativo sienten que se trata de un departamento que ayuda a promover el desarrollo social y económico de la comarca, así como que todo el trabajo que realiza es en beneficio de la misma.

f) La **identidad Corporativa** también es importante a la hora de definir la situación interna de la empresa. Por ello, me gustaría mencionar que el departamento de turismo cuenta con una marca propia para su promoción, la cual está correctamente recogida en el Manual de Identidad Corporativa de la agencia (pero no hay existencia del registro de la marca). Además, el departamento cuenta con diversa papelería comercial formada por tarjetas personales, block-cuaderno, sobres, hojas de carta, agendas y carpetas. Por otra parte, y para que el personal pueda hacer uso correcto de todo este material, existe un Manual de Identidad Corporativa que recoge las distintas versiones de papelería de la Marca. El problema es que hay una parte de la plantilla que desconoce la existencia de dicha herramienta, y muchos de los que la conocen, no hacen uso de ella. Lo cual genera un gran desacierto, ya que estos soportes son el vehículo de la imagen de la agencia y es de gran relevancia su utilización para transmitir una imagen coherente de la misma.

g) También cabe destacar las **piezas de comunicación** del departamento. Para ello, me gustaría mencionar que la agencia en general no cuenta con un Plan de Comunicación como tal. Y que es cada departamento el que hace su propio “plan de comunicación” dentro de su área, el cual es luego entregado al Departamento de Comunicación y Calidad para unificarlos todos en un mismo documento. Al final de año, se realiza una valoración cuantitativa (núm. De inserciones) de las apariciones en medios, pero no existe una valoración cualitativa.

Las piezas de comunicación están formadas por la papelería ya mencionada, publicidad en diversos medios de comunicación, merchandaising (postales, DVD, cerámica, llaveros, harrias, y metas), la web Oarsoaldea Turismo y las redes sociales. En cuanto a la web, el público objetivo estaría formado por los ciudadanos de la comarca y también de zonas nacionales e internacionales. La interactividad que ofrece no es del todo adecuada, ya que aunque en el último año 2013 ha habido una reforma absoluta de la web, que ha permitido ofrecer más servicios (como por ejemplo dar tu opinión acerca de experiencias vividas, lo cual se convierte en la mejor prescripción para visitar la Comarca y hacerla más atractiva), aún no es posible realizar las reservas por medio de la web. Es un factor a tener muy en cuenta, y que crea una barrera considerable a la hora de que el turista quiera visitar la zona. Por otro lado, la página es fácil de usar, los

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

contenidos son adecuados, y lo que es más importante aún, es capaz de ser visualizada por cualquier navegador y resolución de pantalla. Para concluir, se podría decir que es una página que ofrece credibilidad y confianza, ya que tiene el respaldo de varios Ayuntamientos; dispone de unos Copys seductores, es decir, textos que intentan seducir al usuario para que acuda a visitar los parajes de Oarsoaldea; se muestran diversas ofertas de los diferentes agentes que componen la web, así como: hoteles, hípica, etc; y existe un apartado de Atención al Cliente adecuado.

h) Por otra parte, existe un **Blog de Oarsoaldea**, se trata de una herramienta exclusivamente interna que la gestiona el Departamento de Servicios Económicos y RRHH. Se utiliza para dar a conocer noticias de los empleados de la agencia y de cada departamento. Pero, se denota cierta falta de interactividad en el mismo, ya que se trata de una herramienta que necesita usuarios seguidores y mantener la interactividad para poder ser atractiva.

i) Además existe una **Firma Corporativa** para el Email y el personal de la agencia dispone de ella de manera individual, incluyendo los datos personales y también la nota legal de confidencialidad.

j) Si nos fijamos en el **posicionamiento en buscadores**, podemos observar que si introducimos la palabra “Oarsoaldea” en el buscador, aparecerá la página de turismo en segundo lugar, seguido de la agencia. Pero si nos ceñimos a escribir “turismo Guipúzcoa” el buscador no detecta la página de Oarsoaldea Turismo, lo cual es un punto débil capaz de perjudicar a la Comarca a la hora de que turistas fuera de la zona próxima intenten alojarse en la misma. Pues a mi parecer, son dos palabras clave a la hora de querer visitar una zona geográfica, y en este caso no tendrán conocimiento de la Comarca.

k) Finalmente, en cuanto a las **oficinas y la atención telefónica**, podemos observar que el departamento cuenta con tres oficinas en Oiartzun, Rentería y Pasaia. En la atención telefónica, la recepción se genera diciendo el nombre de la oficina de turismo que hace referencia, como por ejemplo “Pasaiako Turismo Bulegoa”, y si se llama a algún otro departamento, tienen un teléfono interno para desviar la llamada al que corresponde.

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

GRAFICO 6: Análisis interno de la agencia Oarsoaldea:



**FUENTE: Elaboración propia**

En cuanto a los actores que forman parte de la Comarca, serían destacables los agentes clave formados por: alojamiento, restauración, museos y empresas turísticas, así como las instituciones públicas. Dada mi escasez de recursos, no he podido realizar una entrevista con cada uno de estos agentes para mencionar las estrategias que llevan a cabo. En consecuencia, me he decantado por mencionar la percepción que se tiene de la Comarca, así como el tipo de de relación que mantienen con la agencia de Oarsoaldea.

En lo referente al lado positivo que se percibe, se menciona que se han puesto en valor un gran número de recursos y rehabilitado edificios, por lo que se ha creado una oferta lo suficientemente amplia en la Comarca surgiendo un “movimiento” relacionado con el turismo que antes no se tenía.

Los agentes privados reflejan un deseo relevante para implicarse al máximo con la agencia, así como aprecian la colaboración que perciben de ésta económicamente y en otros aspectos.

Agentes privados y públicos recalcan la validez de los recursos naturales (mar y montaña), así como de la ubicación estratégica del lugar.

Teniendo en cuenta el lado negativo, se denota cierto desconocimiento por parte de los agentes acerca del plan de comunicación de Oarsoaldea, lo que hace entrever la falta de coordinación entre ellos.

Dentro de los agentes privados, éstos exigen un mayor apoyo para poder potenciar la oferta turística mediante los paquetes turísticos. A su vez, se pide un mayor acercamiento al sector hostelero.

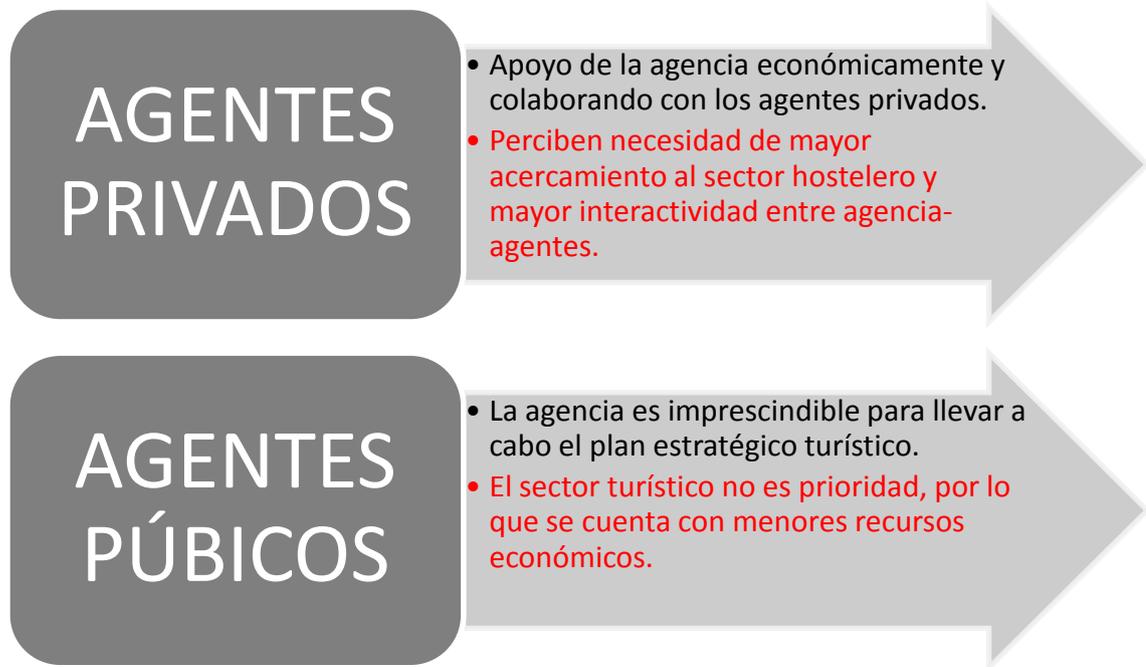
En cuanto a las instituciones públicas, alegan no llegar a cubrir las necesidades de turismo, por ello delegan todo el trabajo a la agencia. Se encargan de apoyarla económicamente, pero incluso dentro de este baremo, el sector turístico no se encuentra

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

entre las prioridades de las entidades locales, por lo que la Comarca cuenta con menores dotaciones económicas.

GRAFICO 7 : Análisis interno de los agentes de la comarca



**FUENTE: Elaboración propia.**

### **4.1.3)ANALISIS DAFO:**

Teniendo en cuenta la información obtenida en la etapa anterior, se realizará un diagnóstico que será el punto de partida para la elaboración y creación de objetivos y estrategias. Lo más recomendable para ello, es emplear la matriz DAFO, la cuál comenzó a utilizarse en la década de los 70 y fue originalmente propuesta por Albert Humphrey en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa<sup>16</sup>. (López, 2010)

Este matriz se basa en un análisis de la organización y del entorno que la rodea, que servirá posteriormente para tomar decisiones acerca del rumbo a seguir en el futuro (posicionamiento y estrategias). Para ello se sitúan dos campos de análisis en dos ejes diferentes: el de lo positivo/negativo con el del externo/interno. En uno de los ejes, que será el interno, se situarán los aspectos positivos (fortalezas) y negativos (debilidades)

---

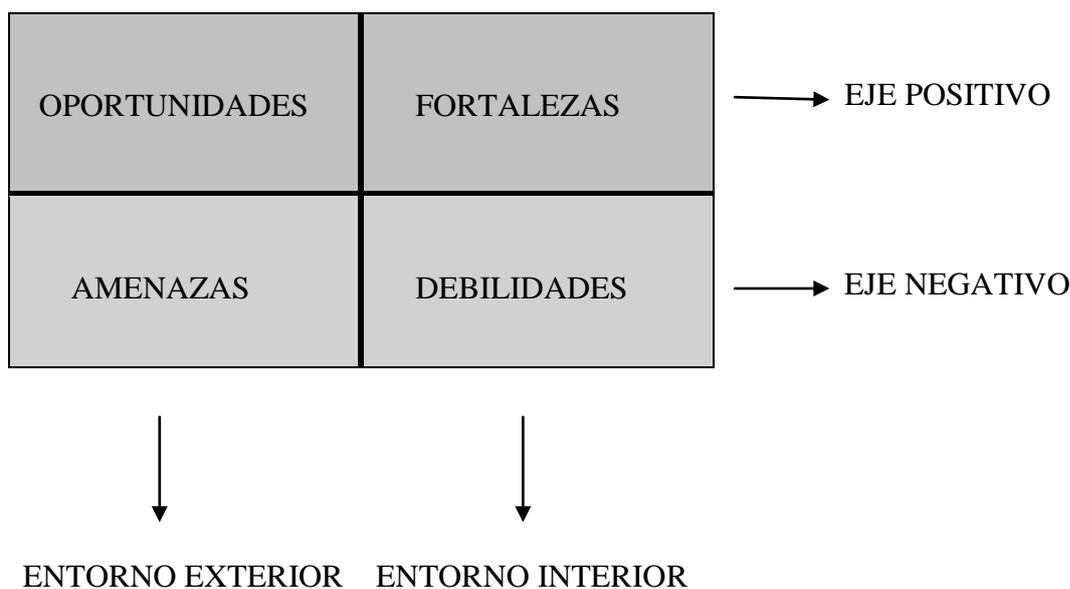
<sup>16</sup> (Lopez, El plan de Marketing como herramienta de gestión para organizaciones no lucrativas (ONL), 2010)Universidad del Litoral, Argentina: Trabajo Fin de Carrera.Pág.46.

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

que surgen al llevar a cabo el análisis interno. A su vez, el eje externo nos mostrará las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno exterior.

*Kotler y Keller (2005) explican que el análisis DAFO es la evaluación general de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa o un sector concreto. El objetivo principal de este análisis es determinar cómo se puede posicionar a la empresa en un sector de manera que se aprovechen de una manera correcta las oportunidades al mismo tiempo que se tratan de evitar o minimizar las amenazas del entorno. (Ireland y Hoskisson, 2006).<sup>17</sup>:*

GRAFICO 8: Secciones de un análisis DAFO



**Fuente: Elaboración propia.**

## **OPORTUNIDADES:**

Las oportunidades que encuentran en el entorno, son las encargadas de describir posibles mercados, nichos de negocio, ámbitos con potencial de desarrollo...que están a la vista de todos pero a su vez, hace falta que sean reconocidos a tiempo para que no supongan una pérdida de ventaja competitiva. Teniendo en cuenta lo que hemos analizado hasta ahora y la entrevista realizada a la directora del departamento de turismo, intentaré enmarcar las oportunidades que he sido capaz de detectar desde mi punto de vista:

-El entorno económico muestra una bajada de los tipos de interés que pueden actuar como aliciente para posibles inversiones financieras en mejores condiciones.

-Es posible marcar una diferencia competitiva mediante la obtención de certificados de calidad reconocidos a nivel nacional.

<sup>17</sup> (Tena, Marketing Social La Gestión de las Causas Sociales, 1998)Madrid:ESIC.Pág.80

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

-Las nuevas tecnologías permiten conocer mejor las necesidades de los clientes, ofrecer una mejor entrega del servicio y llegar a un mayor número de clientes. Además, ofrecen la posibilidad de coordinar las ventas mediante Internet y controlar las reservas o el número de clientes que solicitan los servicios de Oarsoaldea.

-Los viajes de 1.5 o 2 pernoctaciones referentes al fin de semana son los más realizados por los turistas, y han experimentado un crecimiento en agroturismos y una leve bajada en el sector hotelero. Lo cual supone un dato positivo para la Comarca que cuenta en su mayoría con viajes de corta duración.

## **FORTALEZAS:**

Se trata de resaltar los recursos, destrezas y habilidades diferenciadoras del departamento, intentando recalcar lo que mejor hace la empresa para lograr cierta ventaja respecto a la competencia:

-Existe un deseo por desarrollar productos que vayan más allá de la oferta vinculada con el paisaje natural. Como por ejemplo, lo relacionada con la cultura, gastronomía y actividades de ocio.

-La gerencia acepta que el departamento de turismo interactúe libremente tomando sus propias decisiones y acogiendo nuevas propuestas.

-La agencia supone un pilar fundamental para los ayuntamientos, que no son capaces de llevar por sí solos el fomento del turismo en la Comarca.

-Cuentan con servicios de calidad respaldados por AENOR.

-Disponen de una marca propia para la promoción del turismo, la cual está correctamente registrada en el Manual de Identidad Corporativa de la agencia.

-Además respaldan la comunicación con diverso material de papelería comercial, merchandising, la web de Oarsoaldea Turismo y las redes sociales.

-La página web transmite confianza a raíz del respaldo que refleja por parte de los ayuntamientos.

-Existe un Blog interno exclusivo para dar a conocer las noticias relacionadas con la Comarca entre los empleados de la agencia. También una firma corporativa para el email y un posicionamiento en los buscadores que permiten encontrar la web introduciendo la palabra Oarsoaldea.

-Las oficinas y la atención telefónica se consideran correctas para crear y mantener un vínculo con los turistas.

-Los agentes privados desean implicarse al máximo con la agencia para poder mejorar la oferta turística, así como la agencia intenta colaborar con ellos para propulsar el mismo objetivo.

-Como opinión general se recalca la gran validez de los recursos naturales (mar y montaña) y la ubicación estratégica del lugar.

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

## **AMENAZAS:**

En este caso, hay que examinar los factores más del entorno capaces de poner en peligro el desarrollo futuro, pues si estas amenazas son detectadas a tiempo, pueden incluso llegar a convertirse en oportunidades:

-La situación de crisis económica y financiera actual lleva afectando durante años al consumo, en consecuencia la elevada tasa de desempleo junto con las cifras descritas por el PIB aminoran el poder de compra de los turistas.

-El marco político del País Vasco basado en la problemática del terrorismo y el deseo por la independencia puede llevar a la Comarca a perder atracción y en consecuencia que los turistas elijan otro destino.

-El aumento del grado de formación de la población conlleva una mayor exigencia por parte de éstos a la hora de demandar calidad, la cual está relacionada como factor de competitividad.

-La competencia y las nuevas tecnologías desembocan en una mayor necesidad de medios de promoción basados en soportes audiovisuales y que resulten lo más atractivos posible.

-Necesidad de mejora en la negociación con los proveedores (agentes privados) para lograr una oferta más amplia y económica. Es decir, la comunicación entre ambos tiene que aumentar con para lograr una mayor eficacia de lo ofertado.

## **DEBILIDADES:**

Finalmente, se hace referencia al lado más débil del departamento, para ello, se describen los elementos más desfavorables de la empresa respecto a la competencia:

-Existe cierta desmotivación por parte del personal de la agencia creada por la escasa delegación de trabajo y la demanda de una mayor formación.

-La comunicación interna se califica difícil debido a la falta de fluidez. Se denota mayor rapidez en la comunicación ascendente que en la contraria, al igual que el departamento de turismo denota escasez de comunicación con otros departamentos.

-La imagen interna debe mejorar en cuando a crear un mayor sentimiento de Comarca entre los ciudadanos.

-Parte de la plantilla desconoce la existencia de la papelería comercial, lo cual lleva a la escasa utilización de la misma.

-No existe la posibilidad de realizar reservas mediante la web de Oarsoaldea, dificultando así la obtención de los servicios del sector mediante la página a los futuros turistas.

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

-El Blog interno de Oarsoaldea no se utiliza adecuadamente, por lo que se denota una falta de interactividad entre los empleados para crear el ambiente necesario que empuje al éxito de esta herramienta de comunicación interna.

-Los buscadores no vinculan la comarca cuando se introducen los términos de “Turismo Guipúzcoa” en la misma, lo cual es un punto débil a la hora de darse a conocer por los consumidores.

-Los agentes desconocen el plan de comunicación de Oarsoaldea, señal evidente de la importancia de mejorar la comunicación entre agencia y agentes, también se demanda un mayor acercamiento al sector hostelero por parte de la agencia.

-Las instituciones públicas no consideran prioridad el fomento del sector turístico, por consiguiente, se denota una fatal de dotaciones económicas hacia la agencia para poder llevar a cabo todas las estrategias planteadas.

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

GRAFICO 9: Resumen del análisis DAFO



**Fuente: Elaboración propia.**

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

## 4.2) OBJETIVOS:

A continuación, voy a enumerar los objetivos principales que a mi parecer, debería perseguir la Comarca. Siempre y cuando éstos sean ambiciosos pero realistas, a la vez que enfocados a largo plazo, estaremos delante de unos objetivos eficaces:

- Lograr que el turista repita experiencia en la Comarca, es decir, perseguir una relación a largo plazo.
- Aumentar la cuota de mercado (apoyándose principalmente en la venta “online”)
- Intensificar la relación interna y entre agencia-agentes privados o públicos.
- Lograr una satisfacción mayor por parte del cliente en cuanto a la experiencia vivida en la Comarca.
- Obtener una mayor notoriedad de Oarsoaldea, es decir, que se obtenga un posicionamiento más claro de la Comarca.

## 4.3) SEGMENTACIÓN:

Si se tiene en cuenta que el mercado turístico tiene como característica principal la heterogeneidad entre los turistas, es evidente que existe una gran diversidad en cuanto a necesidades y deseos. Por esa razón, Oarsoaldea Turismo debe de tener en cuenta que es indispensable identificar al tipo de público objetivo que desea atraer. Pues es la única manera de poder ofrecerles un servicio o producto turístico totalmente ajustado a sus necesidades. En virtud de lo anterior, la segmentación se convierte en un punto clave para la estrategia de marketing que se desee perseguir. Y además, en un marco contextual en el que aparte de una amplia demanda, la exigencia también está presente, es de vital importancia aprender a tratar al turista como un cliente único. Este hecho justifica la eficacia del Marketing de Relaciones para estos casos, pues tiene como principio fundamental el trato especializado y comprometido con cada uno de sus turistas.

En conclusión, es hora de decidir qué tipos de clientes se seleccionan y atienden, así como de enumerar las características que los relacionan. Este proceso de selección de tipologías de turistas conduce a la mencionada segmentación de mercados, que consiste en la acción de dividir el mercado en grupos con la intención de ofrecer a cada uno un programa de marketing ajustado.

## CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN:

Existen diversos criterios de segmentación capaces de detectar los diferentes nichos existentes en el mercado. Los básicos harían referencia a:

- Aquellos relacionados con el beneficio que busca el turista o consumidor, es decir, ¿Por qué el cliente ha elegido un destino turístico, con qué objetivo?
- Existen otros criterios relacionados con el comportamiento del consumidor, o dicho de otra manera, con la cantidad que consume.

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

- También existe la segmentación basada en zonas geográficas.
- Cabe mencionar los criterios relativos a las características propias del consumidor, así como estilos de vida o personalidad.

En el caso de Oarsoaldea turismo, creo que el mejor criterio para segmentar al público objetivo podría ser el relacionado con las características propias del turista. Ya que si se tiene en cuenta la tendencia actual de segmentación en el área turística, uno de los patrones más empleados se basa en los beneficios buscados en el producto. Así pues, se podrán crear diversos paquetes turísticos ajustados a estilos de vida o personalidades diferentes. Entre ellos, cabría destacar estilos como la aventura, ocio, cultura o relax. Además, una vez realizada esta primera criba, podría incluirse un segundo subgrupo basado en el nivel socio-económico del consumidor, o dicho de otra manera, en su nivel de renta. En consecuencia, se podrá crear una oferta amplia y asequible para todo tipo de clientes y su situación económica.

GRAFICO 10:Segmentación de la Comarca Oarsoaldea.



**FUENTE:** Elaboración propia

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, y visto el entorno en el que compete la Comarca, lo más acertado sería enfocar el esfuerzo de atracción hacia un público objetivo de un nivel económico medio. Pues la actual situación desemboca en un situación económicamente difícil además de muy competitivo, en el que es importante ofrecer calidad pero siempre y cuando el precio sea asequible. Por otro lado, si hubiera que realizar una criba en cuanto al estilo de vida, los más acertados podrían ser los relacionados con la cultura, debido al peso que existe en los cuatro municipios en cuanto a patrimonio histórico, museos y gastronomía. Y por otro lado, el segundo grupo estaría compuesto por el aventurero, ya que los recursos propios de la Comarca basados en mar y montaña son el aliado perfecto para ofrecer paquetes turísticos relacionados con este ámbito.

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

## 4.4) POSICIONAMIENTO:

Como he mencionado al principio, el posicionamiento servirá para determinar cuál va ser la imagen que deseamos que el público tenga sobre Oarsoaldea de ahora en adelante. Es decir, los atributos que queremos que se asocien automáticamente cuando un cliente escucha o piensa en la marca Oarsoaldea. Se intenta recoger la intención de la Comarca en cuanto a lo que quiere llegar a ser, intentado reflejar una visión a largo plazo.

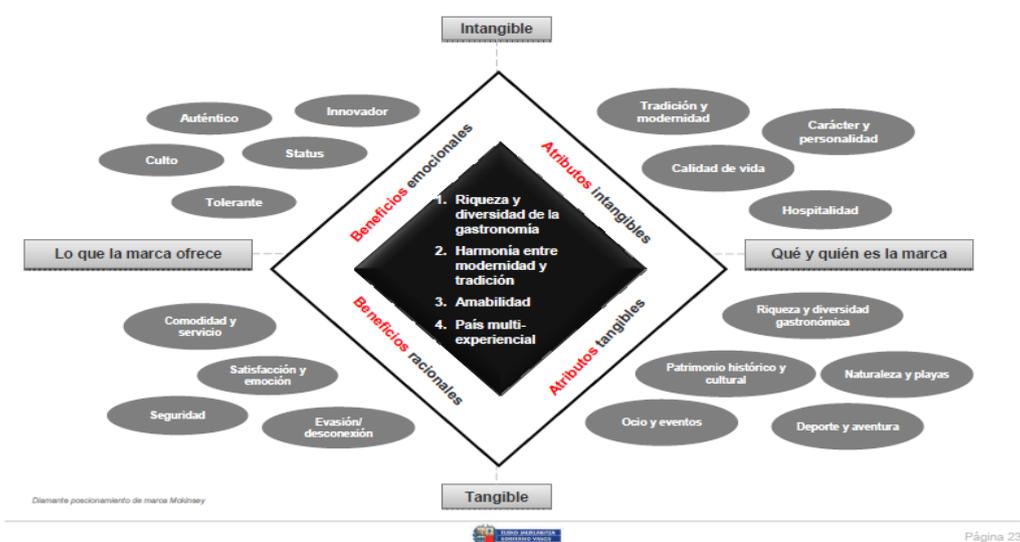
En este caso, y teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente, hay que enfatizar en los recursos y elementos singulares que posee Oarsoaldea ligados a la cultura marítima y la naturaleza, luego tiene la oportunidad de ofrecer algo mixto entre mar y montaña.

Además, posee una ubicación geográfica excelente, en consecuencia, si se hace buen uso de las técnicas de marketing, es posible atraer un gran número de turistas con intención de conocer la costa Vasca. Para ello, hay que considerar el hecho de que los paquetes turísticos y la colaboración con el alrededor ( Donostia, Hondarribia..) es indispensable para lograr el éxito.

Finalmente, y para lograr la posición diferencial en la mente del público objetivo, he creído conveniente apoyar el posicionamiento de la Comarca en el paraguas de la marca Euskadi. Ya que se trata de un conjunto de municipios ubicados dentro del núcleo de Euskal-Herria y puede ser un posicionamiento interesante a la vez que fortalecido si sigue el mismo patrón.

GRAFICO 11: Posicionamiento de la marca Euskadi

**El posicionamiento de la marca Euskadi se basa en 4 ejes de diferenciación**



**FUENTE: Plan de Marketing turismo de Euskadi 2010-13<sup>18</sup>**

<sup>18</sup> Euskalpolitur,2012."Plan de Marketing para la marca Euskadi 2010-13". Recuperado de URL: <http://euskalpolitur.blogspot.com.es/2012/11/plan-de-marketing-turistico-de-euskadi.html>

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

Si se observan los puntos diferenciadores que desea transmitir Euskadi en su conjunto, lo que realmente alude mediante el primer punto de riqueza y diversidad gastronómica hace referencia a la cultura. El segundo punto de armonía entre modernidad y tradición denota un sentimiento de querer adaptarse al entorno actual pero sin perder la esencia de lo tradicional. La amabilidad en cambio nos muestra la necesidad de tener al turista satisfecho y por último, la Euskadi multiexperiencial hace referencia a la inmensidad de recursos naturales y de ocio de los que disponen estas tierras para poder llevar a cabo una experiencia según la tipología del turista.

En conclusión, el posicionamiento debería estar basado en una fusión de los recursos de Oarsoaldea junto con el plan de marketing de Euskadi. Siendo así, la diferenciación radicará en una Comarca multiexperiencial dotada de una combinación específica de recursos naturales y culturales.

## **4.5) PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS: MARKETING DE RELACIONES:**

Una vez mencionadas las condiciones del entorno, los objetivos, la segmentación y el posicionamiento, es hora de utilizar a las herramientas disponibles e intentar marcar las pautas adecuadas para lograr los objetivos marcados.

Antes de empezar a analizar el marketing de relaciones y en concreto, el marketing externo, me gustaría hacer una breve mención a dos elementos singularmente fundamentales para cualquier empresa bien lucrativa, sin ánimo de lucro, o bien en nuestro caso, una comarca que desee obtener el éxito. Se trata de la calidad y la imagen.

Teniendo en cuenta el entorno actual, la calidad del servicio se podría definir como una de las variables clave en el marketing. Es decir, hoy en día no puede ser suficiente con que la empresa esté convencida de que su servicio es bueno, sino que tiene que ser el cliente el que lo perciba. Convirtiéndose así el concepto de calidad objetiva en algo totalmente subjetivo. Por eso, las empresas que realmente han conseguido liderar los mercados y mantener su éxito, lo han hecho gracias a la entrega de altos niveles de calidad.

En mi opinión, en los mercados anteriores, en los cuales la demanda superaba la oferta, era muchísimo más fácil mantener al cliente satisfecho. Pero en el mercado actual, hay que tener muy en cuenta que la competitividad junto con el dinamismo y la complejidad, son los factores que lo definen, y en consecuencia, los detalles son sumamente diferenciadores. Es decir, si el mercado es cada vez más exigente, el cliente también, por lo tanto, la satisfacción del cliente será obtenida sólo si se ofertan servicios de alta calidad. Además, el mantener un nivel alto de calidad será beneficioso para Oarsoaldea también en los siguientes aspectos:

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

- Se incrementa la lealtad del cliente y en consecuencia, el compromiso se convierte a largo plazo.
- Está demostrado que los clientes fieles compran con más frecuencia, por lo que habrá más posibilidades de que el turista repita si está satisfecho.
- Los precios también pueden elevarse razonablemente si el servicio lo merece.
- La comunicación viral creada por clientes contentos aumentará la captación de nuevos clientes.
- Puede darse la posibilidad de ahorrar en gastos de marketing, pues hay que tener en cuenta que si la empresa no pierde clientes, no se ve en la necesidad de reponerlos.
- Si se logra el éxito, podrá ser causa para futuras economías de escala que favorecen a la disminución de los gastos operativos.
- La buena imagen y reputación de la empresa queda garantizada.
- Puede influir en una menor rotación del personal.
- Se recibirán menos quejas, lo cual supondrá un refuerzo en la lealtad de la clientela.
- Si se logra ofertar un servicio excelente, eso implica conocer muy bien a la clientela, y en consecuencia se iniciarán menos acciones estratégicas equivocadas lo cual disminuirá los gastos improductivos.

Para lograr todos estos beneficios, la calidad percibida no podrá ser menor que la esperada en ninguno de los casos, o supondrá un fracaso en toda regla. Pero la pregunta es, ¿A qué nos referimos con calidad? En mi caso, y después de reflexionar y leer a diversos autores detenidamente, creo que una definición sencilla a la par que acertada podría ser la realizada por Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988: *La calidad se refiere a instalaciones, la capacidad de respuesta, la amabilidad, la simpatía, la seguridad y la fiabilidad*.<sup>19</sup>

La imagen es el segundo aspecto imprescindible, una buena imagen supone un éxito casi garantizado en cualquiera de las actuaciones de una institución, por lo que es de máxima relevancia cuidarla como se merece. Para ello, habrá que ser cauteloso a la hora de elegir los servicios que se ofrecen, la imagen del personal y de la institución que hay detrás de la empresa.

Por consiguiente, no hay que olvidar que estas dos variables pueden compensarse y “ayudarse” una a la otra, es decir, si una institución ofrece una calidad extraordinaria, estará creando los cimientos necesarios para una buena imagen. A su vez, si en algún momento por alguna razón, la calidad percibida es algo inferior de la esperada, una buena imagen podrá ser capaz de hacer que el cliente perdone transitoriamente el defecto puntual.

---

<sup>19</sup> (Tena, MARKETING SOCIAL La gestión de las causas sociales, 1998)Madrid:Esic,pág.138

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

## **4.5.1)MARKETING EXTERNO:**

Esta primera herramienta del Marketing Relacional esta directamente ligada con el público externo y en influir sobre él. Para ello, se utilizarán diversas vías de comunicación con el fin de hacer fluir contenidos de información al exterior. Esto no significa que el público interno tenga que hacer caso omiso a esta herramienta, pero sí que es verdad que para informar a los trabajadores existe el Marketing Interno, por lo que el principal objetivo será el público externo, y en este caso, el turista. Así pues, esta rama del marketing nos brindará la oportunidad de lograr objetivos vinculados a **“aumentar la cuota de mercado”, “atraer al turismo que se dirige a los alrededores” y “obtener una mayor notoriedad de Oarsoaldea, es decir, que se obtenga un posicionamiento más claro de la Comarca”**. Ante esta situación, creo conveniente prestar más atención a las diversas herramientas para aumentar la efectividad de la comunicación externa. Pues serán las encargadas de comunicar al público objetivo la existencia de la Comarca de la manera que se desea ( reforzando el posicionamiento) y en consecuencia, esto creará los cimientos para hacer frente a la amenaza basada en la disminución de la cuota de turismo en secciones hoteleras atrayendo a turistas que se decantan por otros destinos.

**A)LA PUBLICIDAD:** El uso de varias herramientas de la comunicación masiva como bien la televisión, radio, prensa escrita o revistas tienen como finalidad el comunicar un mensaje al público objetivo. Hay que tener en cuenta que el mensaje será impersonal, y también de pago en la mayoría de los casos, por lo que el uso de este medio estará condicionado a los recursos financieros de la agencia y sus agentes. Los principales objetivos de ésta deben de ser informar, persuadir y recordar. Los dos primeros objetivos de informar y recordar estarán ligados con dar a conocer la Comarca y crear una emoción en el individuo para que la recuerde. A su vez, intentaremos lograr la persuasión del mismo intentando que el público objetivo se forme una imagen favorable y posicionada de la zona hasta tal punto, que sienta la necesidad de saber más sobre ella y querer visitarla.

Teniendo en cuenta el análisis previo de los puntos fuertes y los débiles, así como las amenazas y oportunidades junto con la segmentación del público objetivo, sólo queda realizar la adaptación necesaria del mensaje. El mensaje, tendrá los objetivos claros de: hacer llegar al público que existe una Comarca para diversos gustos y planes, y que si el turista lo desea, podrá contratar paquetes turísticos dependiendo de la idea de turismo que concibe, sin tener que disponer de recursos económicos elevados. Una vez los objetivos estén marcados, el siguiente paso estará relacionado con la elaboración del mensaje, que deberá ser muy concreto debido al espacio y tiempo disponible en este tipo de comunicaciones de masas. De la misma manera, tendremos que lograr que sea llamativo para poder diferenciarnos y no caer en la barrera de la indiferencia a la hora de ser emitido. Para conseguir esta diferenciación, tendremos que emplear herramientas como las palabras, la música, el tono, los colores o las imágenes. En nuestro caso, las imágenes podrían ser de diversos lugares que demuestren la variedad de naturaleza, cultura o aventura que existen en la zona geográfica. Así como, la muestra de riqueza cultural basada en patrimonio histórico, museos o gastronomía. Cuando los últimos detalles de la elaboración del mensaje estén concretados, habrá que tomar las decisiones pertinentes a su difusión, que nos permitirán seleccionar los medios adecuados para la inserción del anuncio. En este caso, El Estudio General de Medios,

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

puede ofrecernos información valiosa acerca del perfil de individuos que ven un programa, o leen una revista. Una vez obtenida toda esta información, y ligándola a los recursos posibles de la empresa, podremos realizar la publicidad de la manera más adecuada y eficaz. Lo más adecuado sería decantarse por medios televisivos, pero en este caso, el ayuntamiento no facilita los recursos necesarios. Pues existen otras prioridades económicas por delante de la turística como bien el desempleo o el emprendizaje.

Otro punto a tener en cuenta, es si toda esta actividad la va realizar la propia empresa o la va delegar, subcontratando un profesional que intentará adaptar la campaña al presupuesto disponible. Una vez tomada la decisión, habrá que marcar unos parámetros de control en cuanto al objetivo de la publicidad, para poder medirlos antes y después de su difusión. Así podremos lograr un conocimiento sobre la eficacia que ha supuesto el realizar todo este trabajo.

En cuanto a la eficacia de los diversos medios masivos que existen, la televisión nos otorgará los mejores resultados, ya que llega prácticamente a todos los hogares y cuenta con amplias posibilidades, pues dispone de diversos canales locales, regionales y nacionales. Aun así, la saturación publicitaria ha creado un componente negativo muy potente denominado “zapping”, que hace que el público no muestre ningún tipo de interés hacia los anuncios y base su acción en el cambio de canal en cuanto visualiza uno. Además, se trata del medio de comunicación más caro, por lo que en este caso, no es posible llevarlo a cabo. También existe la radio, que es muchísimo más económica, pero a su vez no ofrece una imagen visual, que suele ser de gran importancia, ya que la imagen es un instrumento capaz de llamar la atención de uno de los sentidos más desarrollados que tiene el ser humano: la vista. Aun así, hay que tener en cuenta que también cuenta con emisoras regionales, comarcales, locales e incluso temáticas, por lo que es más fácil llegar al público segmentado emitiendo el anuncio en la emisoras ligadas por ejemplo a temáticas culturales. En cuanto a la prensa escrita, no hay que olvidar que por lo general no goza de colorido, una herramienta que marca la diferencia a la hora de llamar la atención del público, pero se adapta muy bien al enfoque de la segmentación ya que existe prensa nacional, regional y local, así como periódicos deportivos, económicos o generales. Y además, dispone de un abanico de tarifas asequibles a casi cualquier tipo de presupuesto económico. Finalmente, las revistas son un medio muy relevante ya que existen revistas de todo tipo de géneros ( moda, corazón, deportes...) y además otorgan una gran calidad a la imagen de la publicidad a su vez que permiten una segmentación idónea.

En conclusión, creo que lo ideal sería por una parte, poder optar a la difusión de un anuncio televisivo con el objetivo de llegar al mayor número posible de personas (aunque sea en un canal local ya que el presupuesto es sumamente ajustado como para abarcar uno nacional). Así pues, creo que la prensa escrita, puede ser una alternativa asequible a la vez que eficaz. Junto con emisoras de radio, pueden ser los medios acertados para la comunicación externa utilizando secciones como las de cultura o deporte para insertar el anuncio y posicionarse ante el público objetivo como una Comarca multiexperiencial.

**B)LA PUBLICITY:** En este caso se utilizarán los mismo medios de comunicación pero de manera no remunerada. Es decir, habrá que realizar un plan específico de relaciones con la televisión, radio y prensa con la finalidad de que el departamento

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

reciba un trato favorable y que se considere un beneficio para la sociedad apareciendo gratuitamente en formato de noticia. En este caso, el medio más acorde para conseguir influir en los medios será a través de ruedas de prensa, comunicados de prensa, participación en programas de televisión o de radio, artículos de opinión, o con noticias relevantes de los beneficios que supone para la Comarca el aumentar el número de turistas (más empleo, más consumo y mejora de la imagen). Entre las diferentes posibilidades ahora mencionadas, una que podría resultar realmente efectiva serían las entrevistas en canales de radio para contar a los oyentes las actividades que lleva a cabo Oarsoaldea Turismo, presentar su página web, e incluso, podría crear concursos telefónicos. Es decir, animar al público a contestar diversas preguntas relacionadas con la Comarca otorgándoles con ello una experiencia en el área. Es decir, se trata de lograr que Oarsoaldea aumente la interactividad con el cliente.

El objetivo principal será ocupar un lugar favorable en los medios más acordes al público objetivo que buscamos, en este caso, el turista nacional clasificado por diversos gustos como el aventurero o cultural. En consecuencia, el efecto será doble. Por una parte, animará a los turistas a intentar averiguar detalles acerca del sitio, despertando su interés. Y por otra, los afortunados visitarán el lugar.

El secreto de esta herramienta radica en conseguir que el mensaje se presente como una noticia, lo cual otorgará una credibilidad extra a la causa, en vez de la simbolización normal de un anuncio. Además, se beneficiará de una publicidad no pagada y a su vez, tendrá una amplia repercusión en la sociedad. Siendo así, por encima de todo hay que cuidar la imagen de la institución e intentar no lanzar la noticia junto con otras de gran interés que puedan hacerle sombra. Para ello, es interesante que en el caso de una rueda de prensa, a la hora de lanzar el mensaje se reparta un dossier con toda la información bien planificada. Y a su vez, aprovechar una noticia o una circunstancia vinculada con la causa para lanzarla. Como ejemplo se podría decir que en estos tiempos de crisis, en los cuales las tasas de paro están en porcentajes muy elevados, se necesita fomentar el turismo para mejorar la actividad laboral así como el consumo para la economía en general.

**C) EL PATROCINIO Y EL MECENAZGO:** Estos instrumentos también se valen de medios de comunicación para lanzar su mensaje, pero la causa de los mismos supone una doble consecuencia, ya que por un lado se logra mejorar la imagen de la Comarca, y por otro, se obtiene una nueva fuente de financiación ideal para hacer frente al entorno económico actual que supone una amenaza debido a la crisis. La diferencia de estas dos herramientas reside en que detrás del patrocinador existe un interés lucrativo, mientras que detrás del mecenazgo el apoyo no conlleva interés alguno. Así pues, este fenómeno trata de que una empresa o institución decida colaborar en apoyar al departamento turístico y a la Comarca en general, con el fin de conseguir mejorar su imagen. Ya que diversos estudios han relatado que los compradores se decantan antes por un producto que apoye una causa o institución, si el precio de los dos es el mismo (así como “Ausonia” apoya a las víctimas y estudios relacionados con el cáncer de mama o “La Caixa Obra Social” que apoya a Donostia cultura 2016 en su candidatura ). Y en el caso de los mecenas, las ayudas no buscan un fin lucrativo y por lo tanto tiene una razón interna que les impulsa a ello. Además, los empresarios que decidan patrocinar una causa, pueden conseguir incluso beneficios fiscales deducibles en el impuesto de sociedades que puede ser una razón importante para que se lancen a la

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

actividad (como bien ha ocurrido con los patrocinadores de Donostia 2016 ). Así pues, empresas privadas pueden optar por financiar la Comarca y con ello, promocionar una de las fortalezas de Oarsoaldea basada en un destino multiexperiencial.

**D)LA IMAGEN CORPORATIVA:** Será consecuencia de las diferentes actividades que se hayan desarrollado en el marketing externo, ya que se trata de la imagen que el público objetivo percibe de la institución. Por ello, las diversas herramientas empleadas para la comunicación habrán sembrado la percepción que los individuos tienen acerca de la Comarca, y si ésta es positiva, será traducido por el público objetivo como sinónimo de diferenciación que tiene como objetivo el ajustar un paquete turístico a las necesidades del consumidor.

La importancia del cuidado de la imagen corporativa es inmensa, por lo que es esencial que el departamento sea capaz de diseñar e implementar las actividades del marketing externo con la mayor eficacia posible. Para conseguirlo, es de gran relevancia que la propia empresa se plantee cuál es la imagen que pretende que los distintos grupos de la sociedad tengan de ella, y compararla con la imagen actual. El turista tiene que ser capaz de percibir la relación a largo plazo que busca Oarsoaldea mediante un servicio pre y post venta.

Para lograr que todo salga a la perfección, es obligatorio el cuidar todo tipo de detalles como son el nombre, la marca y el logotipo, así como las normas de uso, los membretes de las cartas y sobre, los colores utilizados y también el diseño de las fachadas. Para ello, existen manuales de identidad corporativa que definen todos estos aspectos e incluso pueden incluir cuál sería la distribución idónea del local para que sea más acogedor y agradable. Además, existen empresas especializadas en elaborar este tipo de manuales, donde diseñadores y demás trabajadores del ámbito artístico invierten todo su esfuerzo con el fin de crear la imagen corporativa que mejor se ajuste a las causas de la institución. En el caso de Oarsoaldea, ya cuenta con estas herramientas que constituyen la imagen corporativa. El problema es el mal uso de las mismas. Por ello, veo conveniente que la empresa haga más incapié en mentalizar a los trabajadores de la importancia del buen uso del material. Para llevar todo esto a cabo, debe ser la propia organización la que reflexione sobre las acciones que podrían ser ejecutadas con el fin de obtener al ideal del mercado. Quizás, un curso de formación de técnicas de buen uso del material disponible podría ser la solución.

GRAFICO 12 : Marketing exterior



**FUENTE: Elaboración propia**

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

## **4.5.2)MARKETING INTERACTIVO:**

Es aquel que se diferencia de los demás tipos de marketing de relaciones porque está basado en la interactividad, es decir, siempre existirá un contacto directo entre algún miembro de la empresa y algún público externo. Siendo así, las dos partes podrán intercambiar información y adaptarse a las características del interlocutor (posibilidad que no otorgan otras herramientas de comunicación como la publicidad por ejemplo, que crea un flujo de información de una única dirección).

El momento de interacción que se crea entre las dos partes es denominado como “momento de la verdad”, y ocurre cada vez que un turista entra en contacto con la Comarca, ya sea vía e-mail, por teléfono, cara a cara o mediante otras tecnologías. Por ello, hay que tener muy presente que cada momento o acercamiento con el público supondrá una oportunidad para informarles, y a su vez construir los cimientos de la confianza y el compromiso. Además, para el público objetivo también supondrá un momento crucial capaz de demostrar si Oarsoaldea tiene la habilidad de cumplir sus promesas o no. Así pues, tecnologías como internet son las que permiten aprovecharse de la oportunidad de interactividad con el cliente.

Normalmente, la primera impresión suele contribuir a que el turista cree en su interior una imagen corporativa positiva o negativa según la apariencia que perciba. Es decir, podríamos utilizar de ejemplo la llegada a un hotel, en la que el primer contacto con la recepción es el que deja en el cliente una buena impresión del servicio o una decepción del mismo. Por ello, con que más encuentros positivos haya, la base para continuar las relaciones será mucho más positiva, y en consecuencia, la lealtad del cliente aumentará.

Para que el primer contacto sea exitoso, es imprescindible establecer un compromiso para que los esfuerzos coordinados de los empleados sean satisfactorios. *Esta satisfacción se podrá obtener mediante la habilidad para administrar un servicio correctamente a la primera y la de rectificar si las cosas han ido mal, en la manera de gestionar las peticiones especiales, y en las acciones y actitudes espontáneas* ( Bitner, Booms, y Tetreault, 1990; Bitner, Booms y Mohr, 1994).<sup>20</sup>. La obtención de este tipo de méritos es impensable si la institución no marca unas pautas adecuadas de atención al cliente para que sus empleados lleven a cabo. En este caso, la fortaleza de contar con oficinas de turismo hará que esta atención sea posible.

### **4.5.2.A)LAS HERRAMIENTAS DEL MARKETING INTERACTIVO**

Teniendo en cuenta que la comunicación personal es un fenómeno en el que el emisor y el receptor están perfectamente definidos, es importante saber que para obtener una buena cobertura, hay que disponer de una amplia red junto con el factor tiempo. Es decir, es importante tener varias vías de comunicación para poder abarcar un mayor número de turistas, así como ofrecer disponibilidad a la hora de comunicarse con ellos en una franja de horario lo más extensa posible.

---

<sup>20</sup> (Tena, MARKETING SOCIAL La gestión de las causas sociales, 1998)Madrid:Esic.pág.187

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

También será imprescindible que la manera de comunicarse que tenga el empleado, sea del todo correcta, disponga de una buena imagen, que tenga una buena técnica de conducir la conversación y como no, que facilite material visual para que acompañe su argumento (folletos, revistas, libros, etc). En consecuencia, la imagen que perciba el público objetivo de ese momento, será más del 80% de la imagen que cree en su cabeza de la institución. Por eso veo realmente importante, que los empleados reciban un curso (por breve que sea) de las maneras en las que hay que comportarse y comunicarse con el cliente para que todos sigan un mismo rumbo y el turista identifique el trato cercano y amable del personal con la imagen de Oarsoaldea (además, se logrará uno de los puntos marcados en el posicionamiento de la marca Euskadi, a la cual debería vincularse al máximo posible). Punto que se menciona como algo a mejorar debido a la amenaza basada en lograr herramientas de comunicación más innovadoras. Por ello, es crucial cuidar al mínimo detalle de los puntos reflejados a continuación:

**A) LA COMUNICACIÓN CARA A CARA:** Se trata de la manera más directa y natural de transmitir información, por lo que es muy importante que ésta esté bien cuidada y por ello, *habrá seis fases en el proceso de comunicación a tener en cuenta* (Martin Armario, 1993; rataud, 1991; Churchill, Ford y Walker, 1993)<sup>21</sup>:

- 1) **Prospección del público objetivo potencial:** Es imprescindible contar con una base de datos actualizada y detallada mediante nombres, apellidos y direcciones. Además, es aconsejable que esta información esté dividida en diversas categorías en base de los diferentes públicos objetivos como son: los de aventura, ocio, cultura o relax. Pero el trabajo no va radicar en realizar la lista únicamente, es imprescindible una depuración posterior. Es decir, cerciorarse de que los datos guardados son reales y están actualizados. Para ello, podría realizarse una prueba piloto que sirva de indicador de la bondad de la lista.
- 2) **Preparación de la visita:** Se basa en recopilar toda la información posible acerca de las características, costumbres, preferencias, etc del público objetivo. Será la clave idónea para emitir un mensaje mediante una presentación adecuada y acorde al público. Esto además hará que el cliente perciba la diferenciación que se quiere lograr basándose en la segmentación de: Cultura, Ocio, Relax y Aventura.
- 3) **La aproximación:** Se trata de tener en cuenta todos esos detalles que se dan por hecho, como son las primeras palabras, gestos, el tono de voz y el entorno adecuado. La primera impresión es crucial para cualquiera. Así por ejemplo, si entramos en un restaurante y nos atienden mal, la probabilidad de no volver es de 90 sobre 100 por lo general. Igualmente pasa cuando queremos ofrecer un servicio, y más aún, si deseamos que nuestro público repita la experiencia. Es imprescindible, cuidar las maneras, el aspecto y las condiciones del lugar. Es decir, que no sean oficinas de turismo, restaurantes, hoteles,

---

<sup>21</sup> (Tena, MARKETING SOCIAL La gestión de las causas sociales, 1998)Madrid:Esic.pág.188

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

casas rurales o cualquier tipo de establecimiento mal iluminado, con poca higiene o con un aspecto descuidado.

- 4) **Presentación y demostración:** En esta fase trataremos de sacarle partido a la flexibilidad que nos brinda la comunicación cara a cara, y para ello, es imprescindible la experiencia o bien, la inteligencia del comunicador. Ya que el éxito será logrado si el mensaje se va adaptando a las motivaciones del público, que van apareciendo al momento. Para ello nos podríamos ayudar con algún tipo de folleto o regalo simbólico que sea capaz de marcar la diferencia y atraer el interés del turista. Es decir, un mapa de la Comarca podría ser idóneos, y junto con ellos, un escalciador por ejemplo actuaría como regalo simbólico referente a la cultura gastronómica del País Vasco.
- 5) **Tratamiento de las objeciones:** Para ello habrá que saber intercambiar los papeles y convertirse en receptor. Así pues, lograremos escuchar y entender lo que el público objetivo realmente necesita y poder contra argumentar las posibles pegas que pueda tener.
- 6) **El cierre:** Será el fruto de la comunicación cara a cara que supondrá conseguir un primer compromiso o bien reafirmar el anterior. Es importante no agobiar al turista, otorgándole el tiempo necesario para meditar y tomar las decisiones adecuadas. Además, tenemos que tener en cuenta cuál es el objetivo del marketing de relaciones, por ello, si finalmente logramos el sí por parte del receptor, será imprescindible cuidar esa relación con el mismo. Ya que el objetivo de este tipo de marketing es lograr una relación a largo plazo y que el turista repita experiencia. En consecuencia, marcaremos un seguimiento de los diversos públicos segmentados fomentando la confianza mutua y estrechando las relaciones.

**B) EL E-MAIL:** Un instrumento del marketing interactivo como el correo directo o mailing supone un tipo de comunicación de bajo coste, pero no por ello más eficaz. Ya que si hablamos de e-mail, la gente está cada vez más cansada de correos “spam” o no deseados que muchas veces ni siquiera se dignan a leer. Por eso, suele ser importante tener un primer contacto por otro tipo de vía, como el telefónico o el cara a cara. Pues será la vía para poder captar interés y que el cliente se digne a leerlo una vez recibido. Si decidimos tirar por el correo convencional, será imprescindible cuidar diversos aspectos como: El sobre, la carta y el folleto. Es decir, el sobre debe intentar atraer la atención del público (a través del diseño, las letras y los símbolos para que le induzca a abrirlo y que la marca Oarsoaldea sea visible para ser identificada desde el primer instante). Además, la carta debe ser un elemento de máxima persuasión y debe cuidarse bajo el mínimo detalle. Por ello, el saludo, la longitud, los párrafos de apertura y cierre, las postdatas, el tipo de letra, la imagen corporativa de Oarsoaldea Turismo o la Comarca en general aplicada a los documentos, serán elementos que marcarán la diferencia entre tomar en cuenta lo escrito o no. Finalmente el folleto también es de gran apoyo y enfatiza el sentido visual, el cual supone una gran ventaja, ya que por lo general, el humano tiende a guiarse en gran medida por la vista. Por otro lado, en el caso de que se espere una respuesta a

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

la carta (como por ejemplo, si deseamos averiguar el grado de satisfacción del turista una vez terminada su experiencia en la Comarca) será imprescindible adjuntar un “formulario de respuestas”. Con ello, es recomendable añadir un sobre de franqueo directo, un teléfono de contacto, anunciar la visita o incentivos que puedan motivar al turista para que responda. Además, este tipo de acciones pueden suponer un elemento diferenciador para Oarsoaldea, pues el hecho de que se denote interés por cómo se ha percibido la estancia del cliente, le hará sentirse importante. A la vez que se conseguirá que la relación no acabe en el viaje y se mantenga un contacto permanente creando una relación a largo plazo. Acción que el turista asociará con una mayor calidad del servicio post-venta. En consecuencia, lo que en un principio se presentaba como una amenaza en cuanto a una mayor exigencia de calidad por parte del consumidor, podrá ser utilizada como fortaleza.

**C) EL TELÉFONO:** Un instrumento que permite el flujo en doble sentido, por lo que supone una obtención de respuesta mucho más rápida que el correo. Se puede utilizar como un tipo de servicio de apoyo con el fin de ofrecer respuestas a diversas consultas. O bien, utilizarlo como herramienta informativa en la que la organización decide contactar con el público objetivo para hacerle saber cuáles son los servicios ofertados. En el caso de Oarsoaldea, cuenta con un teléfono de atención al cliente para cualquier tipo de consulta, sólo que primero hay que ponerse en contacto con la central de la empresa para que deriven al cliente con un departamento en concreto. Y podría ser sumamente interesante, el crear un teléfono único para la empresa con una variación en el último número que contacte directamente con la sección que se desee. Pues todo lo que suponga ahorro de tiempo para el cliente será valorado.

**D) INTERNET:** Los avances de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC), los cambios socioeconómicos y el proceso de globalización que sufre la economía han dado paso a importantes cambios en la actitud de los mercados. Claro ejemplo sería el desarrollo de empresas virtuales así como la creación de sitios web por parte de organizaciones que hasta ahora se consideraban tradicionales. Todos estos avances tecnológicos pueden derivar de diferentes puntos de partida, pero mantienen una meta final común: Internet. Internet se ha convertido en un pilar fundamental para las empresas en cuanto a la gestión de sus relaciones, pues no se trata del mero hecho de informar al cliente, sino también de hacerlo de una manera individual y personalizada. Además, permite mantener un vínculo permanente con el cliente y que éste realice sus transacciones de una manera cómoda y sencilla.

Con todo y con esto, me gustaría darle especial relevancia al ámbito tecnológico y especialmente a la página web. Teniendo en cuenta el entorno tecnológico y los datos ofrecidos por la “Asociación Española de Comercio Electrónico” (AECE) en su último estudio, ponen de manifiesto que *las reservas de viajes ocupan el tercer puesto en*

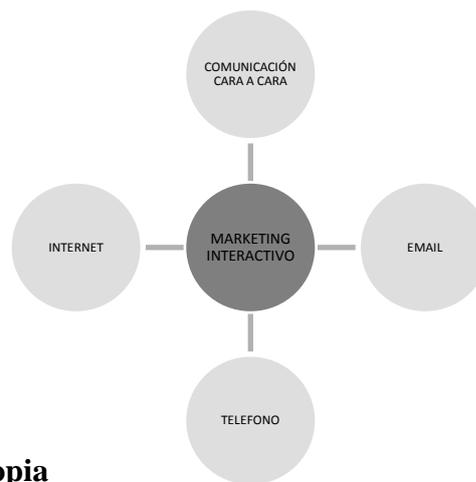
# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

*productos más comprados en la red, con un 16.3 % y por detrás de la venta de música y libros.(Gutierrez y Sanchez-franco,2005)<sup>22</sup>.*

Siendo así, Internet supone un fenómeno indispensable en el entorno turístico, dando pie a resultados destacables en términos de productividad, eficacia y servicios de atención al cliente. Por tanto, una de las debilidades a reforzar con mayor urgencia se basa en que el turista pueda realizar sus reservas vía internet.

GRAFICO 13: Herramientas del marketing interactivo



**FUENTE: Elaboración propia**

## 4.5.2.B) BREVE MENCIÓN A LAS CRM Y SU IMPORTANCIA

Me ha parecido interesante mencionar el denominado “Customer Relationship Management (CRM)” a la hora de hacer referencia a la importancia de la página web en Oarsoaldea. Pues el desarrollo de las NTIC ha repercutido en la evolución del marketing de relaciones tradicional.

El CRM abarca mucho más allá de la página Web, pero la página web puede ser una manera perfecta de conseguir los objetivos marcados por este tipo de marketing: identificar a los clientes más rentables para la Comarca y maximizar el valor a obtener de cada uno de ellos satisfaciéndolos y en consecuencia, reteniéndolos. Es importante centrarse en el tipo de turista al que queremos atraer a la Comarca e intentar ofrecer un trato individualizado a la vez que interactivo. Por ello, la comunicación bidireccional y el papel de la tecnología son aspectos que contribuyen a alcanzar estos objetivos. Siendo así, sería interesante utilizar la tecnología que tenemos a nuestro alcance para construir bases de datos de los clientes que compran por internet y así poder informarnos de qué es lo que realmente les interesa. No tenemos que olvidar que internet es una fuente de información capaz de desvelarnos todos los secretos de los consumidores, y en definitiva, una vez marcado el público objetivo, podremos centrarnos en ofrecerles una atención totalmente personalizada y acorde a sus gustos.

---

<sup>22</sup> (Gutierrez, Sanchez-Franco, Marketing en internet: Estrategia y empresa, 2005) Madrid: Pirámide. pág. 225

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

En esta dirección, el objetivo de la información radica en anticiparse a los gustos del consumidor y ofrecerles lo que buscan mediante la página web. Y aquí es donde entra en juego la importancia de las NTIC, capaces de crear sentimientos positivos sobre la satisfacción que experimenta el cliente. Entre las mismas, éstas son unas de las más destacables:

- **Trato individualizado:** Un trato individualizado será aquel capaz de adaptar el producto, los servicios y el entorno a las necesidades del cliente de una manera individual. En consecuencia, podríamos decir que las páginas web cumplen con esa misión, pues son capaces de diseñar productos y servicios afines a las condiciones de los clientes, teniendo en cuenta sus preferencias y ofreciendo una variedad de ofertas acordes a sus gustos. Por ejemplo, podría ser una buena idea crear diversas secciones acordes a la segmentación antes mencionada: relax, aventura, cultura, etc. para lograr una oferta ajustada a cada tipo de cliente y sus necesidades. Es verdad que la página cuenta con un área clasificado por temas, en los que se ofrecen actividades tales como: Historia, actividad, mar o montaña, pero creo que sería interesante ir más allá. Es decir, ofrecerle al turista el “pack” completo para que reserve en la Comarca la estancia entera. Para ello, sería interesante crear paquetes formados por un sitio donde dormir, comer y como no, actividades clasificadas por temas. Finalmente, no tenemos que olvidar que si el cliente queda satisfecho con el ajuste de oferta que se le ha ofrecido, seguramente vuelva a realizar una visita en el futuro, que es lo que realmente buscamos a la hora de aplicar el marketing de relaciones, el consumo reiterado por parte del turista.
- **Disponibilidad de información:** A mi parecer, podría considerarse uno de los mayores atractivos que nos ofrece una página web: la reducción de costes de búsqueda de información. El carácter interactivo capaz de transmitir información en tan sólo unos segundos y a cualquier parte del mundo, es una capacidad digna de admiración. En este caso, tendría que hacerse especial referencia al hecho de no poder realizar reservas a través de internet, pues una vez que el cliente da con el servicio que buscaba, el no poder adquirirla de forma on-line se vuelve un inconveniente. En consecuencia, un punto digno de analizar por parte de la empresa Oarsoaldea, radica en ofrecer la posibilidad de realizar sus reservas, e incluso sus compras, vía on-line.
- **Contacto interactivo:** Por una parte, el hecho de que ofrezca una relación dinámica entre el consumidor y el distribuidor, es una manera eficaz de mantener una relación duradera con el cliente. Además, es la vía perfecta para conocer los gustos del turista mediante los foros y experiencias que publica en la web para poder ajustar las posibles ofertas al máximo de sus expectativas vigentes.
- **Facilidad para llevar a cabo una transacción completa:** Como bien he mencionado antes, el hecho de poder realizar las reservas vía online se convierte en una característica imprescindible en las páginas Web. El cliente busca comodidad y rapidez a la hora de realizar sus transacciones, y por ello

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

la utilización simple, intuitiva y agradable de los sitios web que permiten finalizar una transacción completa por este medio marcan la diferencia. Es verdad, que la disponibilidad de información es fundamental para lograr el éxito, pero; ¿de qué nos sirve si no conseguimos minimizar el esfuerzo de los clientes y que den el último y más importante paso con un simple *click*? Finalmente, no hay que olvidar que si se decide incluir este servicio en la página web, no debe contar con ningún tipo de dificultad a la hora de realizar la transacción, marcando todos los pasos de una manera sencilla. Además, es importante que se haga especial mención a la confidencialidad y seguridad otorgados a los datos del cliente, así como la capacidad de brindarles una respuesta rápida a sus ruegos y preguntas.

- **Capacidad para satisfacer al cliente con la utilización del medio Internet:** *Del mismo modo que señala Chiders et al. (2001), los motivos de realizar una compra online son tanto utilitarios como hedónicos. Holbrook y Hirschman (1982) afirman que los clientes persiguen diversión, fantasía e, incluso, estímulos sensoriales cuando deciden llevar a cabo una transacción comercial*<sup>23</sup>. En consecuencia, una simple compra vía internet puede ser el camino para lograr su meta. Por ello, vuelve a ser de especial importancia que Oarsoaldea pueda ofrecer la posibilidad de realizar compras online. Eso sí, no hay que olvidar que el éxito de la compra no dependerá sólo del servicio ofertado, sino que las características del sitio web como la resolución de imágenes y gráficos jugarán un papel fundamental.

A modo de conclusión, podríamos mencionar que internet y en concreto, la página web, es una herramienta más que capaz de brindar la oportunidad para crear relaciones estables con el cliente. Por una parte, ayuda a desarrollar el Marketing externo mediante una buena publicidad y manera de informar al cliente. Pero por otra, también se puede sacar partido al Marketing interactivo, pues la facilidad con la que permite una comunicación entre la Comarca y cliente favorece a la comunicación fluida e interactiva. En esta línea, se podrá llevar a cabo una estrategia diferenciada tratando de ofrecer a cada cliente una oferta ajustada a sus necesidades para lograr su fidelización. Y esta fidelización será la que nos lleve a lograr otra de los objetivos basado en lograr que **“el turista no sólo venga a la comarca, sino que repita”**. Además, se debe tener en cuenta que como cualquier otra empresa, no podría llegar a interactuar con un público lejano de una manera tan sencilla si no fuera por este medio. Siendo así, es hora de emplear esta herramienta y otorgarle al cliente todas las posibles facilidades. Lo cual derivará en poder alcanzar el objetivo de **“aumentar la cuota de mercado (apoyándose principalmente en la venta “online”)**” con mediante el marketing externo e interactivo basándose en la implantación de las facilidades otorgadas por las nuevas tecnologías.

---

<sup>23</sup> (Gutierrez, Sanchez-Franco, Marketing en internet: Estrategia y empresa, 2005)  
Madrid: Pirámide, pág. 315

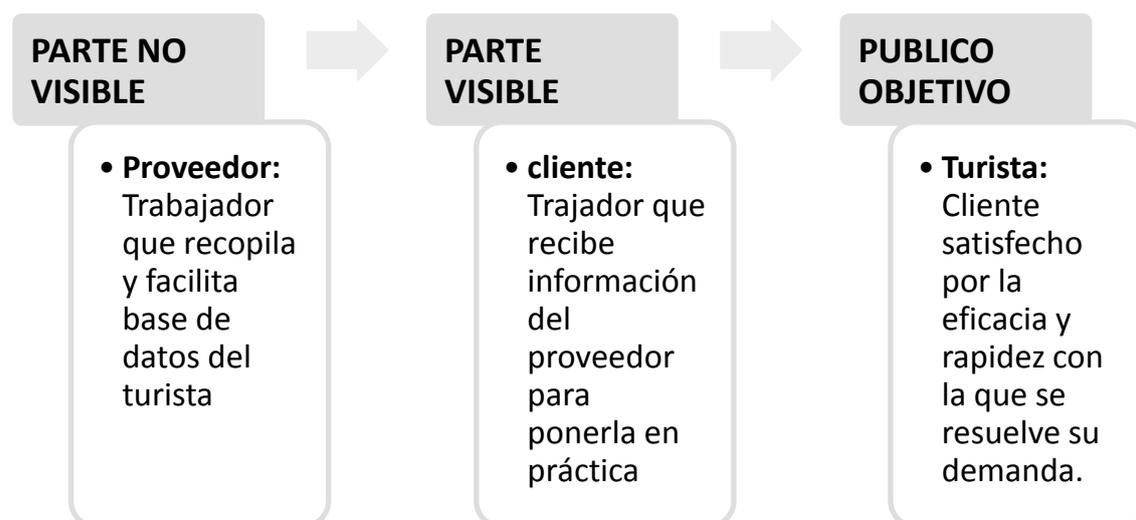
## 4.5.3)MARKETING INTERNO:

### 4.5.3.A)OBJETIVO DEL MARKETING INTERNO

Para poder lograr el éxito, es imprescindible un buen marketing interno, ya que tan importante como planificar bien las estrategias para lograr el objetivo, es marcar unas pautas con los trabajadores. Es decir, una mala coordinación, una escasa formación o una desmotivación por parte de los miembros del equipo pueden hacer que todo lo mencionado en los dos apartados de marketing anteriores, sea un fracaso por mucho que se tengan los recursos adecuados para llevarlos adelante. Hay que tener en cuenta, que los trabajadores serán los que se pongan en contacto con el público objetivo, por lo que son la pieza clave de este puzle. Por eso, es importante contar con un departamento especializado de Recursos Humanos que se encargue de la motivación y elección de la plantilla de la manera más adecuada. En conclusión, el marketing interno será el encargado de hacer frente a la debilidad de mejorar la comunicación interna, y conseguir que los trabajadores estén mejor formados y más motivados.

Por ello, es importante invertir en la formación y preparación de los empleados, de tal manera que la eficacia aumente junto con la eficiencia. Así pues, el autor Berry, 1981, considera que *el marketing interno se centra en la búsqueda de la eficacia en los intercambios entre los empleados y el resto de la organización*<sup>24</sup>. Es decir, se basa en la aplicación de las herramientas o principios del marketing, pero tomando como referencia que el cliente y el proveedor se encuentran dentro de la misma organización. En consecuencia, cada departamento y cada persona del mismo, es proveedor y cliente a la misma vez, y todos se dedican a llevar a cabo el plan de marketing. Sólo siguiendo estas pautas, será posible alcanzar el objetivo de **“intensificar la relación interna y entre agencia-agentes público y privados”**.

GRAFICO 14: Composición del público interno



Fuente: Elaboración propia

<sup>24</sup> (Tena, MARKETING SOCIAL La gestión de las causas sociales, 1998)Madrid:Esic.pág.235

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

En este caso, en el cuadro podemos observar como existe una parte visible; que se encargará de estar en contacto con el exterior y una parte no visible; que estará formada por personas cuyo trabajo no está expuesto directamente al exterior. Además, esta parte no visible tomará como objetivo principal el de apoyar al personal de contacto con el entorno y ayudarlo en su labor. Para ello, se crea un intercambio totalmente interno, donde la parte no visible actúa como proveedor de información relacionada con el turista y el personal será el cliente. Podemos verlo más claramente en un ejemplo, si un trabajador desea lograr el éxito cuando un turista le visita en la oficina de turismo, es importante que previamente consiga información acerca del sujeto. Para ello, la organización interna se encargará de recopilar toda la información necesaria y facilitársela o proveérsela al empleado que actuará como cliente. En este caso, nos referimos a turistas de los que estamos al corriente que en un futuro visitarán la Comarca porque previamente ya habían contactado con el departamento de Oarsoaldea Turismo o algún otro agente privado vía e-mail o por teléfono. Después, y una vez esa toma de contacto con el público objetivo haya finalizado, el personal de contacto valorará el servicio obtenido calificando la rapidez, la capacidad de respuesta o bien la fiabilidad de la información. Es decir, si realmente la base de datos del cliente esta actualizada y ha sido efectiva a la hora de mantener la comunicación. (A modo de ejemplo, puede ser el caso de un turista interesado en la cultura de la Comarca. Para ofrecer un servicio eficaz, lo ideal sería tener prepararlo de antemano todos los eventos culturales disponibles para darle una información detallada a la vez que rápida).

En conclusión, lo realmente importante es que el objetivo del marketing interno esté basado en cuidar el activo más importante de una empresa, es decir, los recursos humanos, para que las relaciones con el exterior sean plenamente satisfactorias. Ya que la única manera de lograr clientes felices, es teniendo previamente a los empleados felices, pues el objetivo siempre será la satisfacción del público objetivo, que no será posible si los empleados no realizan correctamente sus tareas, aun habiendo invertido cantidades considerables en publicidad y otras herramientas de marketing externo u interactivo.

### **4.5.3.B) LOS OBJETIVOS DEL MARKETING EXTERNO REFLEJADOS EN EL MARKETING INTERNO:**

Según Gronroos, 1990: *El agente social utiliza el marketing interno para alcanzar tres objetivos específicos relacionados con los empleados: Desarrollar una cultura organizativa, mantener una orientación hacia el público objetivo y persuadir al mercado interno sobre las excelencias de las estrategias planteadas.*<sup>25</sup>.

En cuanto al primer objetivo, podemos considerar una cultura organizativa aquella que reúne creencias, valores, actitudes, perspectivas, objetivos y aptitudes similares a la mayoría de los componentes de la organización. Es decir, se trata de la manera de actuar o trabajar, en las normas implícitas o sobreentendidas muchas veces, de comportarse al realizar las actividades. Así pues, al igual que en una familia o en un grupo de amigos, existen ciertas normas de conducta explícitas e implícitas que se van acatando para lograr la armonía y cordialidad entre todos. Pues lo mismo ocurre en la organización no lucrativa o bien en las empresas compuestas por agentes públicos y

---

<sup>25</sup> (Tena, MARKETING SOCIAL La gestión de las causas sociales, 1998) Madrid: Esic. pág. 224

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

privados, en los cuales es totalmente normal que cuando un nuevo miembro llega, se integre adaptándose a las peculiaridades de la organización. Las cuales son tan diferentes entre cada organización, que es el fenómeno causante de que no existan dos iguales. Por ejemplo, habrá organizaciones en las que el empleado joven tendrá que respetar al antiguo por mucho que disponga de una mayor preparación, o también administraciones públicas con excelentes funcionarios en las que el trabajo se verá condicionado por las normal formales e informales que imperen en el entorno laboral.

Teniendo en cuenta el segundo objetivo, es imprescindible mantener una orientación hacia el público objetivo. Para ello, la dirección tendrá que ser capaz de motivar a los empleados hacia el plan de marketing y los clientes, facilitarles información actualizada regularmente y explicarles el objetivo y las estrategias de marketing antes de que se pongan en conocimiento en el mercado exterior. Pues será la única vía para mejorar la comunicación entre agentes y lograr una mayor coordinación. En conclusión, el papel fundamental lo tendrá la dirección, con el fin de lograr la satisfacción laboral de los trabajadores, que es el pilar fundamental de un marketing interno exitoso. La vía para lograr esta satisfacción radica en la satisfacción con el propio trabajo, con el salario, con las expectativas de promoción, con las posibilidades de avanzar dentro de la empresa y finalmente, con los compañeros de trabajo. Además de cuidar la comunicación horizontal y ascendente para que se refleje la opinión del trabajador como algo relevante.

El último objetivo estará basado en convencer a los empleados de lo buena que es la empresa y las actividades que se realizan. Para ello, es importante que los trabajadores aprueben las diversas herramientas relacionadas con el marketing externo, y como no, las nuevas formas de llevar a cabo el marketing interno.

En conclusión, hay que lograr que haya una relación cordial entre las diversas secciones de la empresa y el sector, tener una buena comunicación, así como que los empleados se sientan motivados y vinculados al plan de marketing, hasta tal punto que animen a sus compañeros a llevar la causa adelante. Ésta será la única manera para hacer frente a debilidades marcadas por la desmotivación o el desconocimiento del plan de comunicación.

### **4.5.3.C) LA GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO:**

Es hora de analizar el terreno práctico, para ello habrá que definir acciones concretas que sean capaces de llevar a cabo un plan de marketing interno. Al igual que ocurre con el marketing interactivo, el objetivo principal radica en crear y consolidar relaciones fluidas con los empleados de la empresa.

Como bien define Grönroos (1990)<sup>26</sup> hay que considerar dos tipos de procesos: la gestión de las actitudes y la gestión de la comunicación. Por un lado, han de gestionarse las actitudes de los empleados junto con la motivación, para que desempeñen un papel positivo hacia el público objetivo. Por otro lado, todo el personal deberá de contar con información adecuada para realizar sus tareas. Es decir, necesitan pautas sobre las rutinas laborales, la manera de comunicarse con los turistas o las

---

<sup>26</sup> (Tena, MARKETING SOCIAL La gestión de las causas sociales, 1998)ESIC, Madrid.pág.227

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

promesas hechas al público objetivo. También será importante que puedan comunicarse entre ellos sus necesidades y requerimientos, así como ofrecer aportaciones para mejorar el rendimiento y desvelar lo que quiere el público objetivo.

Normalmente, este tipo de información solo suele fluir de manera unidireccional y descendente en la pirámide jerárquica de los cargos de una empresa. Lo cual es una debilidad, ya que es de vital relevancia que los empleados también tengan oportunidad de realizar sus aportaciones y desvelar sus ideas a la dirección. En consecuencia, lo que hay que buscar para que el marketing interno tenga éxito, es que los diversos cargos funcionen como un “matrimonio” entre si. Es decir, que la relación entre la dirección y el resto del personal de la organización sea consolidada día a día fomentando la confianza y fortaleciendo el compromiso.

Para lograr el objetivo de que todo el personal se sienta en un ambiente laboral que le motive a responder positivamente a la demanda de la dirección, Collins y Payne (1995) proponen una serie de pasos a seguir: definición de la misión, análisis del mercado interno y diseño, y desarrollo de estrategias de marketing interno.

**DEFINICIÓN DE LA MISIÓN:** Este primer paso es realmente importante, ya que a nivel interno supone que el personal tenga la capacidad necesaria de comprender los objetivos de la empresa basados en que el turista repita experiencia, así como de orientar a todo el personal hacia una misma dirección. Lograr una dirección única es la causa de una cultura organizativa adecuada, en la que todos son conscientes del papel que desempeñan y tienen una idea clara de las actividades presentes y futuras. A nivel externo también tendrá sus consecuencias, ya que contribuye a crear una identidad corporativa sólida que será percibida por los diversos públicos.

Por ello, todas las organizaciones tiene unos estatutos legales que las regulan, unas normas claves de funcionamiento interno donde se especificará la finalidad de la empresa, los objetivos principales y las estrategias básicas, que se seguirán para lograr las metas deseadas. Aquí es donde la junta directiva tiene que marcar la diferencia y explicar dichos estatutos, que recogen la misión para explicársela al personal nuevo que se incorpore en la organización, así como recordarla continuamente a aquel personal que ya goza de cierta antigüedad. Incluso sería aconsejable realizar un pequeño esquema donde se recojan las ideas que marquen el posicionamiento de la entidad. Esta labor podrá actuar como nexo de unión entre Oarsoaldea Agencia y los agentes públicos y privados. Ya que sería interesante que la misión interna estuviera basada en impulsar la coordinación entre los diversos miembros del sector. Para ello, una alternativa podría ser la organización de asambleas periódicas entre representantes de cada institución del sector y trabajar todos en una misma dirección.

**ANÁLISIS DEL MERCADO:** Después de definir los puntos más importantes de los estatutos, habrá que prestar especial atención a las debilidades y fortalezas de los recursos humanos, para ello se utilizará la información lograda del análisis DAFO, concretamente la relativa al análisis interno. Por consiguiente, se puede establecer un método de trabajo basado en un listado de puestos a cubrir en función de las necesidades de la empresa. Para ello, lo más normal es realizar una distinción específica entre tesoreros, administrativos, personal de contacto, secretario, transporte y logística, control, jefe de área, gerente, etc.

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

Para cada puesto habrá que establecer las obligaciones y dotes respectivas que haya que desarrollar. Además, éstas irán variando según el puesto a desempeñar. Así pues, y a modo de ejemplo, el personal que tenga que encargarse del marketing interactivo, tendrá que ser capaz de mostrar sus habilidades comunicativas, ser extrovertido y tener una buena presencia, ya que serán los encargados de entablar relaciones y contactos con los turistas. En cambio, un administrativo tendrá que ser organizado y tener conocimientos informáticos para realizar un buen trabajo.

Es importante realizar un análisis interno para identificar las habilidades de cada empleado y cómo realiza sus tareas. Hay veces, que el segmento al que pertenecen los empleados no es el idóneo para ellos, por eso, hay que analizar sus motivaciones con el fin de ver si sus aspiraciones coinciden con el puesto. Sería interesante crear una base de datos que detalle la información de cada empleado, será una información útil para cualquier momento o imprevisto que pueda surgir. Además, será la mejor manera de lograr el objetivo de aumentar la motivación de los empleados.

Hay diversas técnicas para llevar a cabo el estudio mencionado; pueden ser las encuestas, las entrevistas personales o la comunicación informal. La primera se basa en realizar un cuestionario y pasarlo a todo el personal. La segunda radica en un método más personal y definido, estudiando a los empleados uno a uno mediante entrevistas. La última por el contrario, tiene la finalidad de aprovechar cualquier momento cotidiano como las conversaciones de pasillo, comidas de empresa, etc. para recopilar información.

**DISEÑO Y DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNO:** Una vez realizado el estudio interno de la empresa y los perfiles de cada puesto, hay que desarrollar las actividades pertinentes para hacer frente a las debilidades y mejorar las fortalezas. A continuación, se enumeran cinco estrategias de marketing interno, teniendo siempre en cuenta que la estrategia básica es buscar la “fidelización” de los empleados.

- Un proceso de selección y evaluación del personal: Una de las claves de la eficacia en los empleados, radica en crear un proceso de selección y evaluación para que el sistema tenga una clara interpretación del perfil de trabajador que hace falta en la empresa antes de incorporar a nadie en la organización. Este proceso puede basarse en una entrevistas personales o la cumplimentación de un cuestionario, donde se definirán los estudios, la experiencia, las habilidades orales, motivaciones, etc. Además, será importante crear una base de datos con los resultados obtenidos, ya que siempre será útil.

- Comunicaciones internas: Es realmente importante mantener a todo el equipo informado sobre los distintos aspectos de interés que van surgiendo junto con el plan de comunicación de la empresa. El formato para dar conocer la información puede ser variado, y dependiendo siempre de los recursos de la empresa. En este caso, la empresa cuenta con equipamiento informático, por lo que el soporte físico no es tan relevante y se puede realizar vía internet. Además, esta posibilidad aúna economicidad y diseño, ya que se ahorran los gastos de imprenta y papel, a la vez que otorga muchas

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

más posibilidades de formato y diseño. Este segundo aspecto tiene que estar especialmente cuidado para poder captar la atención y el interés del personal.

El comunicado debe contar con varios focos fundamentales como el informe de la junta directiva, proyectos futuros y en curso, competencia y noticias.

En cuanto a la periodicidad, podrá ser tan consecutiva como se desee, ya que el presupuesto de hacerlo vía informática supone más dedicación de tiempo que un coste económico. Lo que sí marcará la diferencia, será el personal que se dedique a su elaboración, el cual estará a cargo del dinamismo del material facilitado. Finalmente mencionar, que los boletines anuales pueden no ser del todo efectivos por la cantidad de tiempo que pasa entre uno y otro, pero sí que es interesante realizar uno extra anual que recopile todos los logros y conclusiones del ejercicio.

En conclusión y teniendo en cuenta las características adecuadas, lo más acertado podría ser un blog. En este caso, el departamento de Oarsoaldea Turismo ya cuenta con ello, pero no hay que olvidar que para que un blog tenga éxito, es imprescindible el uso recíproco que empuja al dinamismo y la actividad de éste.

- Reuniones: Serán la forma más adecuada para informar y motivar al personal, ya que se cuenta con un contacto directo entre diversos niveles de la organización que permite una comunicación bidireccional. En este caso, se logrará la eficacia de una comunicación tanto ascendente como descendente. Por otro lado, se utilizarán para supervisar la marcha de la empresa y los resultados que se van obteniendo para realizar una comparación con los objetivos marcados.
- Programas educativos y de entrenamiento: Es conveniente que los empleados pasen por una etapa inicial de prueba, en la que se evaluarán detenidamente las dotes que posee para el puesto. Muchas veces, aunque la intención y la voluntad del personal sea positiva, el perfil no es el más adecuado para el puesto. Por ello, una etapa inicial de formación y adaptación a la cultura organizativa puede ser la solución. Siendo así, cada vez que se detecte una debilidad en el personal de algún puesto, será conveniente poner en marcha un programa educativo y de entrenamiento que permita subsanarlo.

Este tipo de programas, además de suponer una evolución del personal, se podría considerar un elemento incentivador, ya que el trabajador siente que la empresa se preocupa por él y que está dispuesta a cuidarle para que obtenga una preparación a prueba de imprevistos que se le puedan presentar.

Pero, no hay que olvidar que este tipo de programas supone un desembolso económico, por eso, hay que buscar las alternativas más eficaces y asequibles. Por ejemplo, podría ser una buena idea que algún miembro del equipo se preste a ayudar en estas tareas educativas debido a su preparación.

Al igual que el comportamiento es importante, también es de gran relevancia la formación del empleado en cuando al sector en el que actúa. Por eso, es imprescindible realizar cursos de “reciclaje” para que los trabajadores puedan mantener sus conocimientos actualizados a la vez que tener una actitud competitiva.

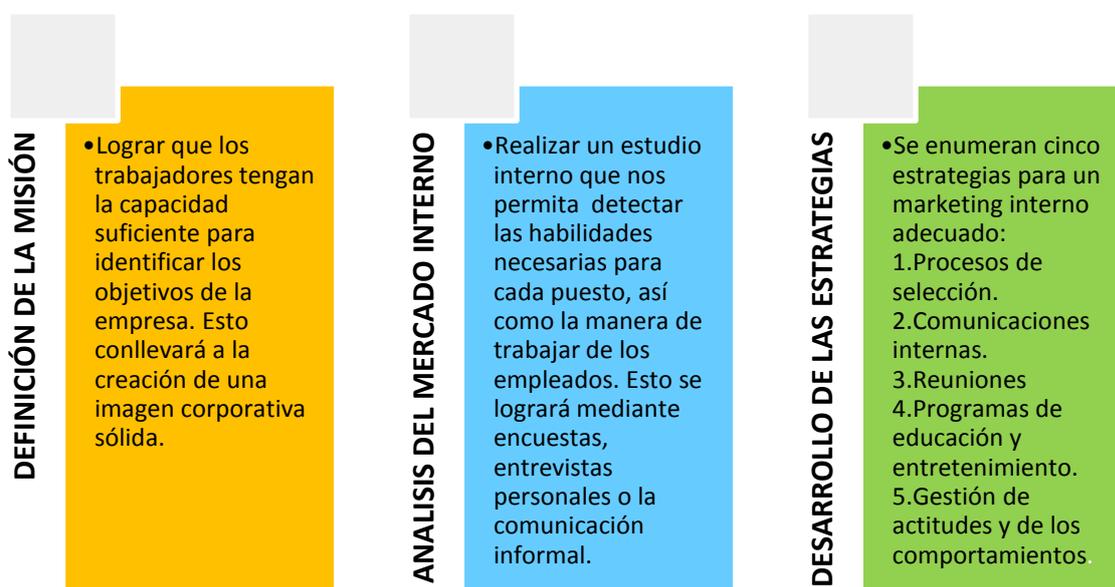
## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

- Gestión de las actitudes y de los comportamientos: Finalmente es muy importante que la comunicación espontánea y cotidiana fluya sin ninguna traba. Es inevitable marcar unos estatus y rangos, pero la comunicación informal es un hecho inevitable que hasta los gestores más eficaces incluyen entre sus fuentes de información. Se trata de encuentros casuales en los pasillos, comidas, comentarios alrededor del café, etc.

Por consiguiente, aparte de intercambiar información, se logrará estrechar lazos entre el personal. Lo cual ayudará a crear un clima favorable y familiar provechoso para cualquier persona que pertenezca a la empresa.

GRAFICO 14: La gestión del marketing interno



**FUENTE:** Elaboración propia

Por último, y teniendo en cuenta todo lo mencionado en cada sección del marketing relacional, la correcta aplicación de cada uno de los apartados va a desembocar en lograr el objetivo de **“una mayor satisfacción por parte del cliente en cuanto a la experiencia vivida en Oarsoaldea”**. Siendo así, lo que se busca es conseguir que el cliente se sienta diferenciado del resto o dicho de otra manera, “mimado”. Y para lograrlo, no es suficiente con adoptar una postura eficaz en el departamento de marketing de la empresa o del sector en general, sino que se trata de hacer una labor conjunta entre todos los departamentos para conseguirlo. Con todo y con esto, el marketing externo tendrá que ser capaz de adaptar el mensaje a cada cliente mediante las herramientas mencionada. El interactivo, tendrá que ser capaz de gestionar una buena base de datos que le permita llegar a cada cliente conociéndolo en

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

profundidad para poder basar su oferta en la diferenciación. Además, el marketing interno también tendrá que ser causa de una comunicación fluida entre los trabajadores, y capaz de mantenerles motivados. Pues lo que se viva dentro de la empresa, será lo que se refleje después al exterior. En consecuencia, un empleado satisfecho con su trabajo, es el único capaz de lograr la fidelización de un cliente mediante la muestra de su pasión hacia lo realizado y la devoción por lograr la satisfacción del mismo.

## **5. CONCLUSIONES:**

En la primera parte del trabajo, se han enfatizado las cualidades del marketing de relaciones a la hora de promocionar un servicio. Es decir, teniendo en cuenta la importancia que se le otorga a la calidad y la diferenciación del servicio, se busca estrechar lazos con el cliente mencionando el procedimiento a seguir así como los beneficios que conlleva. Estos beneficios hacen referencia a un enfoque alejado de lo transaccional que centra todos los esfuerzos en la venta inmediata, una aportación de valor a través del servicio que intenta mantener una relación a largo plazo, y en último lugar, una visión a largo plazo que capacita a la comarca a intentar mantener el compromiso con el cliente en un periodo de tiempo superior a cinco años.

En segundo lugar, se han desarrollado las líneas principales de un plan de marketing para una comarca siguiendo un patrón basado en el marketing relacional. Para ello, se ha descrito el sector turístico de la Comarca haciendo referencia a los diferentes agentes tanto públicos como privados que la componen: Agencia Oarsoaldea, ayuntamientos, empresas turísticas, ciudadanos y finalmente, se hace una breve mención a los certificados de calidad. Pues no hay que olvidar que la normativa legal de hoy en día obliga a mantener ciertos niveles de calidad para que un producto o en este caso, un servicio pueda ser competitivo.

Por otro lado, se realiza un análisis de la situación que desemboca en por la matriz DAFO de la Comarca. Este análisis comprende un estudio externo del “Macroentorno” que muestra un entorno económico difícil debido a la recesión, un marco político-legal afectado por problemáticas políticas que pueden llevar al turista a elegir otro destino y además, se aprecia cada vez mayor exigencia en cuanto a certificados de calidad para garantizar que el servicio es adecuado. También se menciona un entorno socio-cultural muy evolucionado en el que el nivel de formación es cada vez mayor, el índice de natalidad menor y los turistas una vez más exigen calidad en su destino turístico. Junto con ello, el entorno tecnológico nos muestra la importancia de apoyarse en Internet para llevar a cabo la promoción y venta del producto turístico debido al poder que otorga. Ya que es la única manera de poder llegar a clientes de cualquier parte del mundo y además, promocionando Oarsoaldea al detalle mediante información audiovisual. La segunda parte que forma el análisis externo hace referencia al “Microentorno”, basado en un mercado que por lo general presenta un ascenso en la cuota de mercado, y especialmente en la referente a los agroturismos. La estancia media en la Comarca es de una pernoctación y medio o dos, lo que hace referencia a viajes de fin de semana y los turistas por lo general, provienen de Madrid y Cataluña en lo referente a lo nacional y Francia, Reino Unido y Portugal en cuanto a lo internacional. Por otro lado, la competencia está descrita mediante “Las cinco fuerzas de Porter” que me han permitido concluir que el mercado turístico actual más que la amenaza de productos sustitutivos tiene rivalidad de competidores. Por lo que es

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

importante intentar diferenciarse para que el turista no se decante por otros destinos similares. A su vez, y para que esta diferenciación tenga mayor éxito, es importante que el poder de negociación de proveedores aumente mediante la cooperación entre los diversos agentes como ayuntamientos, agentes privados y agencia dentro del sector.

Además, la matriz DAFO incluye un análisis interno centrado en mencionar el funcionamiento de la agencia así como la relación que mantiene con los diversos agentes. En este caso se puede observar que la agencia cuenta con material de promoción adecuado y recursos naturales excelentes para llevar el cometido a cabo, pero hay ciertos aspectos que habría que mejorar. Como la comunicación interna, la formación de los empleados o el poder sacar más partido a la papelería y a la web de la Comarca. En cuanto a la relación entre los agentes, se denota un deseo de implicación para aumentar la cuota de mercado, pero la falta de recursos económicos así como una mayor cooperación entre ellos frena este objetivo.

Una vez realizado el análisis, se enumeran los objetivos que se quieren lograr con este plan basado en que el turista repita experiencia, un aumento de la cuota de mercado, una mayor cooperación entre agentes, aumentar la satisfacción del cliente y mejorar el posicionamiento. Además, el plan describe ciertos criterios de segmentación para definir el público objetivo basados en los beneficios buscados en el producto como son cultura y aventura, y en un segundo plano, el nivel de renta de los consumidores que quiere atraer la Comarca. También, se menciona la manera de mejorar el posicionamiento de la comarca, se hace referencia a una combinación de recursos naturales y culturales con los que se podrá ofrecer un enfoque multiexperiencial para que el turista diferencie Oarsoaldea de otros destinos turísticos. Para ello, se tiene en cuenta el posicionamiento de la marca Euskadi como referente.

Para lograr los objetivos marcados, se plantean ciertas estrategias basadas en el marketing de relaciones dividido en tres apartados formados por el marketing externo, interactivo e interno. El marketing externo se apoya en la publicidad, la publicity, el patrocinio y mecerazgo y finalmente, la imagen corporativa para influir sobre el público objetivo. Los medios mencionados son los encargados de informar al cliente acerca de la Comarca. Por consiguiente, el plan propone apoyarse en un anuncio televisivo junto con la prensa escrita y emisoras de radio que promuevan el ámbito deportivo o cultural para intentar darse a conocer entre el público objetivo más afín a productos turísticos ligados con la cultura y la aventura (es decir, los segmentados anteriormente). Además, se propone llevar a cabo entrevistas para informar a los oyentes de las acciones que se llevan a cabo en la Comarca y a su vez, intentar lograr el patrocinio de empresas privadas para atraer la inversión y fomentar la actividad turística. Por último, todos los agentes que forman Oarsoaldea tendrán que tener muy definida la imagen corporativa que quieren mostrar al exterior, y para ello será inevitable cuidar de aspectos como el nombre, la marca y el logotipo a la hora de comunicarse con el turista.

Por otro lado, se describe el marketing interactivo como el encargado de estudiar y perfeccionar cualquier relación bien presencial como no presencial con el cliente para lograr un compromiso por parte de éste. La comunicación cara a cara, el email, el teléfono e internet son las herramientas empleadas para lograr este cometido. Y es de vital importancia que cada una de ellas estén bien definidas así como que las pautas a seguir al emplearlas sean precisas para que los agentes se dirijan al cliente de una manera eficaz. Pues esa eficacia va a ser la encargada de lograr el compromiso por parte

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

del turista de que quiera mantener una relación a largo plazo. En este caso, cada vía de comunicación es importante, pero teniendo en cuenta el marco actual, internet y las nuevas tecnologías de información juegan un papel crucial para mantener un contacto reiterado con el consumidor. Por ello, hay que prestarle especial atención a facilitar toda la información posible por esta vía, intentar que el cliente pueda realizar las reservas necesarias “online” y además, utilizar esta herramienta para mantener la base de datos actualizada y poder sacarle el mayor rendimiento posible.

Por último, el marketing interno marca las pautas necesarias para coordinar la parte interna de las instituciones que forman el sector turístico. Es decir, se trata de lograr que la plantilla esté bien organizada, orientarla hacia el turista y hacerle ver que las estrategias planteadas para lograr los objetivos son las adecuadas. Para ello, es imprescindible contar con un plan interno basado en una misión, un análisis de mercado y desarrollo de estrategias internas. La definición de la misión debe estar orientada a impulsar la coordinación entre los diversos agentes del sector mediante reuniones entre responsables de cada institución para llevar un mismo rumbo hacia la promoción turística de la Comarca. Además, es de vital relevancia lograr que la plantilla sea lo más eficaz posible, en consecuencia, un análisis de mercado interno brindará la oportunidad de definir las aptitudes necesarias para desempeñar cada puesto y al mejor trabajador para lograrlo. Este trabajo podrá llevarse a cabo mediante entrevistas personales, encuestas o bien comunicación informal como conversaciones en los pasillos o comidas de empresa. En último lugar se marcarán las estrategias necesarias para mejorar la motivación de los trabajadores, su formación y la comunicación entre ellos, ya que son las debilidades con las que cuenta Oarsoaldea. Para este fin, existe un proceso de selección y evaluación del personal capaz de resaltar las cualidades necesarias de cada empleado y su nivel de formación. Junto con ello, las comunicaciones internas, las reuniones y la comunicación espontánea (como los encuentros en los pasillos por ejemplo) serán la manera perfecta para mantener a toda la plantilla informada sobre los aspectos de interés y actualidad de la Comarca. Finalmente, hay que dotar a los trabajadores de programas educativos y de entretenimiento para que puedan mantener un nivel de conocimiento en la materia lo suficientemente adecuado para desempeñar cada puesto de una manera correcta.

En cuanto a mis impresiones personales, a modo de conclusión me gustaría mencionar que este Proyecto de Fin de Carrera ha supuesto una grata experiencia personal. Ya que el esfuerzo realizado me ha permitido vivir la elaboración de un plan de marketing en primera persona y ampliar mis conocimientos.

Asimismo, he tenido la oportunidad de conocer más profundamente cómo funciona este sector que tanto llama mi atención, y qué herramientas son aplicables para desarrollar el buen funcionamiento del marketing.

Las principales conclusiones, a nivel general, a las que he llegado con la elaboración del trabajo son:

-El hecho de no poder contar con más información proveniente de fuentes primarias y secundarias me ha limitado a la hora de analizar la Comarca y realizar un análisis exhaustivo de la misma. Aun así, he intentado describir el entorno exterior e interior de la manera más acertada posible y mencionando en cada momento a qué hay que hacer referencia en cada una de ellas.

## Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

-Subrayar que aunque Oarsoaldea y el País Vasco en general, no se encuentren entre las grandes potencias turísticas, cuentan con recursos más que suficientes para desarrollar una promoción adecuada que la encamine a la diferenciación del resto de Comunidades Autónomas mediante un proceso de renovación (nuevos atributos como la cultura, gastronomía o multiexperiencias).

-Las nuevas tecnologías están marcando el sendero hacia el éxito mediante la utilización de Internet. La herramienta más poderosa del mercado a la hora de darse a conocer y ponerse en contacto con los clientes, bien sean cercanos o lejanos.

-Los efectos de la crisis actual llevan al sector a un periodo de recesión, el cual no es el más adecuado para potenciar el desarrollo turístico. Pues la mayoría de los españoles se han visto obligados a disminuir sus vacaciones o el presupuesto de las mismas.

-En los tiempos que corren, dotados por mercados excesivamente saturados y una gran variedad de oferta de productos y servicios, puede volverse más rentable mantener un cliente que encontrar uno nuevo. En consecuencia, el marketing de relaciones es el aliado perfecto para lograr mantener al turista actual, mediante la satisfacción mutua, la confianza y el compromiso de relación.

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

## **6) BIBLIOGRAFIA:**

### **LIBROS:**

- MIGUEL ANGEL MOLINER TENA (1998); Marketing social, la gestión de las causas sociales. Esic editoriales, Madrid.
- ANA MARIA GUTIERREZ ARRANZ Y MANUEL J.SANCHEZ-FRANCO(2005): Marketing en internet: estrategia y empresa. Editorial Pirámide, Madrid.
- MIGUEL SANTESMASES MESTRE, MARIA JESUS MERINO SANCHEZ, JOAQUIN SANCHEZ HERRERA Y TERESA PINTADO BLANCO (2011).Fundamentos del Marketing. Editorial Pirámide, Madrid.
- JUAN CARLOS ALCAIDE CASADO (2006). Marketing bancario relacional. Editorial Deltaldeas, Madrid.

### **PAGINAS WEB:**

- www.oarsoaldeaturismo.com
- www.oarsoaldea.com
- www.datosmacro.com
- www.basquetour.com
- www.errenteria.net
- www.lezo.net
- www.pasaia.net

### **Artículos:**

- “El modelo de las cinco fuerzas de porter”. Arturo K. 2013°  
<http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- “como elaborar un plan de marketing”:www.cohep.com, 2014.  
[http://www.cohep.com/contenido/biblioteca/portaldoc146\\_3.pdf?335259eafe11c58ec43bcec8827cf54c](http://www.cohep.com/contenido/biblioteca/portaldoc146_3.pdf?335259eafe11c58ec43bcec8827cf54c)
- ”Guía para elaborar un plan de marketing”. Edumarketing, [www.edumarketing.com](http://www.edumarketing.com), 2005.  
<http://educamarketing.unex.es/Docs/guias/gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20marketing.pdf> 005.
- “ El modelo de las cinco fuerzas de Porter”.Arturo K, 2014.  
<http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- (Gutierrez, 2014, Plan de comunicación de la Diputación Foral de Guipuzcoa).

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

<http://es.slideshare.net/lauragutierrezlarranaga/plan-de-comunicacin-para-diputacin-foral-de-gipuzkoa-30539398>

-Euskalpolitur,2012.”Plan de Marketing para la marca Euskadi 2010-13”.  
<http://euskalpolitur.blogspot.com.es/2012/11/plan-de-marketing-turistico-de-euskadi.html>

-Agencia de Turismo Vasca,2014. “Calidad turística”.  
<http://basquetour.net/contenido.aspx?idmp=20>

## **Tesis:**

-“Plan de marketing para una empresa dedicada al turismo gallego”. Barbara Paino Montreal, Universitat técnica de Valencia,2013. Valencia

<http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/35114/TFC%20Bárbara%20Paino.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

-“Inditex, análisis corporativo y estrategias competitivas”, Javier Francés Martin, 2013-2014, Universidad de León. León

[https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3226/071286674Z\\_GADE\\_septiembre2013.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3226/071286674Z_GADE_septiembre2013.pdf?sequence=1)

.-“El plan de marketing como herramienta de gestión para organizaciones no lucrativas(ONL)”, Lucas Guillermo Lopez, 2010, Universidad Nacional del Litoral. Argentina

<http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8180/tesis/bitstream/1/240/1/tesis.pdf>

## **Otros:**

-“Plan de marketing para la marca Euskadi”, 2010.

<http://www.ocioblog.deusto.es/wp-content/uploads/2010/03/Plan-Euskadi-Marketing-25MAR10.pdf>

-“Flash de Turismo”,2014. Diputación foral de Guipuzcoa

## **MATERIAL ADICIONAL:**

-“Plan de comunicación de Oarsoaldea”, 2010, EUROGAP.

-“Plan de comunicación de Oarsoaldea turismo 2014-2020”, 2013, LKS.

## **ENTREVISTAS:**

-Gerente de la institución Oarsoaldea: Fernando Nebreda.

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---

-Adjunta de gerente de la institución Oarsoaldea: Beatriz Brosa.

-Directora del departamento de turismo de Oarsoaldea: Eider Calderón.

## **RECURSOS DE LA UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DEL PAÍS VASCO:**

-“Harreman Marketina”, 2012, Unai Nuñez Zabaleta (asignatura: Marketing Avanzado),  
Universidad del País Vasco, Guipuzcoa.

## **ANEXO:**

-“Flash de Turismo” Noviembre, 2014. Diputación Foral de Guipúzcoa.

# Plan de Marketing turístico desde una perspectiva relacional: La Comarca de Oarsoaldea

---