

# Plan de Marketing Digital – *Lawers Consultores – Agencia de Marketing Turístico.*

**Cristina García Cardona**  
**cristinagarcia@uoc.edu**

**Plan de Estudios del Estudiante:** Máster Universitario en Marketing Digital  
**Área del trabajo final:** Economía y Empresa

**Nombre Consultor/a:** María Dolores Méndez Aparicio

**Nombre Profesor/a responsable de la asignatura:** Mònica Cerdán Chiscano

**Fecha Entrega:** 20/01/2022



## ÍNDICE

1.	Resumen .....	6
	INTRODUCCIÓN.....	7
2.	PRESENTACIÓN .....	9
2.1	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	9
2.2	MODELO DE NEGOCIO.....	10
3.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN. ....	11
3.1	ANÁLISIS EXTERNO. ....	11
7.3.1	Análisis del macroentorno.....	11
	Entorno político.....	11
	Entorno económico. ....	13
	Entorno social. ....	15
	Entorno tecnológico. ....	19
	Entorno ecológico. ....	21
	Entorno legal. ....	22
7.3.2	Análisis del microentorno. ....	24
7.3.2.1	Mercado. ....	24
7.3.2.2	Competencia. ....	29
7.3.2.3	Análisis del contexto digital.....	36
3.2	ANÁLISIS INTERNO. ....	38
3.2.1	Misión, visión y valores. ....	38
3.2.2	Estrategias corporativa, competitiva y funcional. ....	39
3.2.3	Propuesta de valor. ....	41
3.2.4	Análisis del marketing mix. ....	42
4.	DAFO.....	45
5.	OBJETIVOS.....	47
6.	PÚBLICO OBJETIVO. ....	48
6.1	Estrategia y criterios de segmentación.....	48
6.2	Segmentos del público objetivo.....	51
6.3	Buyer persona. ....	52
7.	ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL. ....	53
7.2	Concepto de campaña.....	53
7.3	La estrategia.....	55
7.3.1	Customer journey map: .....	55
7.3.2	Funnel o embudo de conversión.....	57
7.3.3	Modelo POEM. ....	58
8.	DESARROLLO TÁCTICO DE ACCIONES. ....	60
9.	Programa de acciones de marketing digital. ....	68
10.	Cuenta de resultados e índices. ....	69

10.1	Presupuesto de marketing digital.....	69
10.2	Priorización de las acciones.....	72
10.3	ROI y ROAS.....	72
10.3.1	El retorno de la inversión.....	75
10.3.2	ROAS.....	76
10.3.3	Conclusiones.....	76
11.	Mecanismos de control.....	77
11.1	Cuadro de mando.....	77
11.1.1	Plan de contingencia.....	78
12.	Fichas resumen de las acciones.....	80
	CONCLUSIONES.....	81
	IMPLICACIONES DE NEGOCIO.....	82
	LIMITACIONES DEL TRABAJO y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	82
	AGRADECIMIENTOS.....	83
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
	ANEXO I.....	92
	ANEXO II.....	98
	ANEXO III.....	102

#### ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1.	Modelo Canvas de Lawers Consultores.....	10
Tabla 2.	Frecuencia de uso de Internet por las personas de 16 a 74 años. Año 2020. Porcentajes... 20	20
Tabla 3.	Resumen Castro Consulting.....	30
Tabla 4.	Resumen Profesionales Marketing.....	31
Tabla 5.	Resumen Autana Projects.....	32
Tabla 6.	Resumen Serseo.....	33
Tabla 7.	Resumen Global Consultoría.....	33
Tabla 8.	Relación de objetivos, estrategia y tácticas.....	60
Tabla 9.	Cronograma.....	69
Tabla 10.	Coste por hora de los distintos cargos de marketing digital.....	70
Tabla 11.	Presupuesto por acciones.....	71
Tabla 12.	Beneficios por cada acción del plan de marketing.....	72
Tabla 13.	ROI y ROAS por cada acción.....	75
Tabla 14.	Mecanismos de control.....	78
Tabla 15.	Plan de contingencia.....	79

#### ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1.	Trabajadores en ERTE. Periodo Octubre 2020 – Junio 2021 (en miles de personas). .....	13
Gráfico 2.	Tasa de empleo. Periodo 2010 – 2020.....	14
Gráfico 3.	Confianza de los consumidores en los últimos meses.....	14
Gráficos 4 y 5.	: Evolución del gasto turístico doméstico y Evolución del gasto turístico extranjero. ..	15
Gráfico 6.	Población residente en España en el periodo 2008-2020.....	15
Gráfico 7.	Número de defunciones en España en el periodo 2018-2020 por mes.....	16
Gráfico 8.	Esperanza de vida al nacimiento. Periodo 2011-2020.....	16
Gráfico 9.	Segmentos de consumidor surgidos durante la crisis del COVID-19.....	17
Gráfico 10.	Actitud ante el consumo.....	17
Gráfico 11.	Tipos de turismo por los que se ha optado en 2021 según el libro blanco “El nuevo viajero: Así prepara su futuro el sector turístico”.....	18
Gráfico 12.	Uso de TIC por las personas de 16 a 74 años (porcentajes). .....	20

Gráfico 13. Equipamiento TIC en los hogares. Porcentaje de hogares con algún miembro de 16 a 74 años.....	20
Gráfico 14. Gasto total (en millones de euros) en protección ambiental.....	22
Gráfico 15. Ingresos del mercado nacional en el sector de la consultoría. Periodo 2011-2020 (en millones de euros).....	27

## INDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Cuadro resumen del análisis PESTEL.....	11
Figura 2. Mapa de resultados de las elecciones del 10N, municipio a municipio.....	13
Figura 3. Variación de las emisiones de CO2 (en millones de toneladas) en el periodo de 2010 a 2020.....	21
Figura 4. Esquema TAM-SAM-SOM.....	28
Figura 5. Esquema TAM-SAM-SOM del público objetivo indirecto.....	29
Figura 6. Logo de Castro Consulting.....	29
Figura 7. Logo de Profesionales Marketing.....	30
Figura 8. Logo de Autana.....	31
Figura 9. Logo de Serseo.....	32
Figura 10. Logo de Global.....	33
Figura 11. Cuadro resumen de las 5 fuerzas de Porter.....	34
Figura 12. Cuadro-resumen de las actividades de cada miembro del equipo.....	41
Figura 13. Cuadro-resumen del análisis DAFO.....	45
Figura 14. Ejemplo del concepto creativo que se podría compartir en Instagram.....	54
Figura 15. Customer Journey Map.....	56
Figura 16. Acciones en el Customer Journey Map.....	57
Figura 17. Embudo de conversión.....	58
Figura 18. Modelo POEM.....	58
Figura 19 y 20. Maqueta de la landing page y la categoría “¿Hablamos?” de la página web de Lawers Consultores.....	59
Figura 21. Ejemplo (maqueta) de una publicación de Instagram de Lawers Consultores.....	62
Figura 22 y 23. Ejemplos (maquetas) de un anuncio de la empresa y un anuncio de un artículo del blog.....	63
Figura 24. Ejemplo (maqueta) de la vista general del blog de Lawers Consultores.....	63
Figura 25. Ejemplo (maqueta) de la publicación del sorteo en Instagram.....	64
Figura 26. Ejemplo (maqueta) de un anuncio de Lawers Consultores en casarurales.net.....	65
Figura 27. Ejemplo (maqueta) de la sección “blog” de la página web adaptada a un dispositivo móvil.....	65
Figura 28. Maqueta – ejemplo de la Newsletter.....	66
Figura 29. Maqueta – ejemplo de la acción de e-mail marketing de la fase de interés.....	66
Figura 30. Maqueta – ejemplo de la acción de e-mail marketing de la fase de compra.....	67
Figura 31. Maqueta del Formulario de Satisfacción.....	67
Figura 32. Maqueta – ejemplo de la acción de e-mail marketing para la fase de fidelización.....	68

## 1. Resumen

**El presente trabajo final de master (TFM) supone un plan de marketing digital para el proyecto empresarial, cuya viabilidad se estudia en el propio TFM, Lawers Consultores – Agencia de Marketing Digital. Con esta estrategia, se pretende conseguir los primeros clientes para la empresa a la vez que se posiciona, se genera una imagen de marca y se consiguen otros objetivos específicos.**

**Mediante una revisión bibliográfica de distintas fuentes sobre la situación actual del sector de la empresa (análisis externo: macroentorno y microentorno y análisis interno) e información cualitativa obtenida de diversas entrevistas realizadas al público objetivo directo e indirecto de la empresa. Dicho público objetivo, así como los objetivos, las estrategias y las tácticas a seguir por la empresa también se han definido gracias a este análisis.**

**Para finalizar, se ha desarrollado un estudio económico de la inversión y beneficios que se obtendrían de cada una de estas acciones así como de la empresa y se han establecido mecanismos de control para asegurar el correcto funcionamiento de las mismas.**

Palabras clave: Marketing Digital, Consultoría, Marketing Turístico, Turismo Rural, Consultoría Turística

### **Abstract**

**This final Project (TFM) consists on the creation of a digital marketing plan for a business project, whose viability is being studied in this TFM: Lawers Consultores – Digital Marketing Agency. With this strategy, the main purpose is to obtain the first clients for the company at the same time that it is positioned, creates a brand image and other specific goals are obtained as well.**

**Thorough a bibliographic revision of different sources of the actual situation of the company's sector (external analysis: macroenvironment and microenvironment and internal analysis) and qualitative information obtained from the interviews done to the direct and indirect target audience of the company. That target audience as well as the goals, the strategies and the tactics followed by the company have been also defined in this analysis.**

**To conclude, an economic study of the inversion and profit obtained by each one of these actions has been developed and some control mechanisms have been established to ensure the correct function of these actions.**

Key words: Digital Marketing, Consultancy, Turistic Marketing, Rural tourism, Touristic consultancy

## INTRODUCCIÓN

A raíz de la pandemia, el sector turístico ha sufrido un fuerte impacto y los destinos por excelencia han visto cómo las llegadas de turistas decrecían estrepitosamente debido a las restricciones de movilidad. En este **contexto**, Lawers Consultores –Agencia de Marketing Turístico vio una gran oportunidad de negocio.

Los mismos turistas que antes buscaban un destino de sol y playa masificado para pasar sus vacaciones, son los que ahora buscan lugares tranquilos, rodeados de naturaleza, en los que puedan teletrabajar y descubrir nuevos lugares. Y, aunque los destinos masificados seguirán recibiendo anualmente a miles de personas, este cambio de gustos y hábitos ha supuesto una gran oportunidad para otros destinos turísticos y tipologías turísticas, como el turismo rural (y los destinos de interior/naturaleza).

Por ello, y teniendo en cuenta este contexto, en los ayuntamientos de estos municipios surge la necesidad de aprovechar la nueva realidad.

Una de las características de estas entidades públicas, es que sus altos cargos son temporales. Esto, repercute en muchas áreas del mismo, propiciando un desajuste en la toma de decisiones y en las acciones llevadas a cabo, ya que en cada periodo de mandato las ideas sobre cómo actuar y cómo no, cambian. La turística es un área donde este hecho se observa claramente.

El turismo, al igual que el marketing, son áreas de conocimiento que día a día se actualizan y en las cuales hay que renovarse constantemente. Nuevas estrategias, nuevos métodos, acciones... En general, tanto los empleados de empresas, de asociaciones, ayuntamientos... tienen muchas labores por llevar a cabo y no se tiene el tiempo suficiente, en primer lugar, para estudiar las innovaciones en ambas áreas y, por otro lado, para aplicar todas las acciones. Todo ello supone un problema a nivel turístico, ya que las entidades públicas (al igual que las asociaciones o las empresas) no son capaces de conseguir sacar el máximo partido y atraer aquello que es más beneficioso para el municipio. Por ello, tienen la **necesidad** de contar con la ayuda de una empresa externa, que tenga el tiempo y los conocimientos suficientes para ello.

Como solución, surge Lawers Consultores –Agencia de Marketing Turístico, el proyecto empresarial cuya viabilidad se estudiará a través de este TFM. Se trata de una empresa que, como bien indica su nombre, se dedica a la consultoría, específicamente de destinos turísticos, empresas del sector turístico o asociaciones lúdicas o culturales. Aunque se encarga de cualquier servicio de consultoría en marketing turístico, estará especializada en destinos turísticos rurales, en general, menos conocidos o con un turismo alternativo.

Es decir, su especialización se encuentra en lanzar al mercado nuevos destinos turísticos dada la oportunidad de negocio surgida de la pandemia.

## JUSTIFICACIÓN

Con este plan de marketing, Lawers Consultores conseguirá darse a conocer, crear una imagen de marca en las redes sociales y posicionarse en las distintas plataformas. También le permitirá captar leads. Por otro lado, a través de todas las acciones que realizará la empresa gracias al Plan de Marketing que se llevará a cabo, los clientes podrán ubicarla y conocer unos servicios hiper especializados. Los ayuntamientos podrán contar con estos servicios y atraer turismo a sus regiones, si ese es su objetivo, o mejorar el que actualmente tienen. Las empresas y asociaciones, por su parte, podrán conseguir mayor visibilidad de sus negocios, más allá de sus propias páginas web y vincular su oferta a la de la comarca. Finalmente, los turistas tendrán información asequible y directa de oferta de turismo diferente y alternativo.

Trabajar en el marketing de esta empresa la ayudará a consolidarse en el sector y conseguir objetivos como:

1. Darse a conocer (posicionarse).

2. Crear una cartera de clientes.
3. Mejorar su situación económica.
4. Reinvertir sus beneficios en la mejora de servicios o en la contratación de más personal especializado.

La **motivación** para este plan empresarial es que, como profesional del turismo, quería escoger una empresa que tuviese relación con este sector pero específicamente con la planificación de destinos turísticos, que fue mi especialidad durante el grado. Por ello, quiero estudiar la viabilidad de esta empresa de consultoría que asesora a distintos organismos (públicos y privados) relacionados con la actividad turística en un municipio a través del marketing para atraer a un turismo que se adapte a sus características y necesidades, siempre desde la perspectiva de un turismo sostenible y que englobe a todos sus actores.

De forma estratégica, he elegido esta empresa porque pienso que combina dos áreas de conocimiento muy interesantes de forma individual, como son el turismo y el marketing digital, pero que al mezclarlas surge una sinergia entre ellas y grandes resultados. Además, creo que es un sector muy poco explotado, por no decir que esta especificidad no se suele dar entre los profesionales de ninguna de las dos áreas y creo que tiene mucho que aportar a la sociedad.

## OBJETIVOS Y ALCANCE

Dado que este proyecto empresarial prevé su constitución, existen dos objetivos de negocio concretos a resolver:

1. Posicionamiento-imagen de marca, como creación de conciencia e interés.
2. Captación de clientes, para permitir la viabilidad económica.

El objetivo principal al que se pretende llegar con el Plan de Marketing es el posicionamiento de la empresa para crear conciencia e interés. Este objetivo permitirá obtener beneficios en la compañía al llegar más fácilmente a los leads y captar los primeros clientes de la empresa. Es así como Lawers Consultores rentabiliza su inversión. La capitalización de la empresa facilitará la ampliación de los servicios y aumentará la notoriedad de la empresa a través acciones de marketing de pago, entre otras. Por tanto, el objetivo principal sería conseguir 44 clientes durante los doce meses de duración del plan (1% de la cuota de mercado, como se desarrolla en los siguientes epígrafes).

A partir de este, se despliegan otros **objetivos más específicos**:

1. Darse a conocer a través de las redes sociales. Utilizar Instagram y Facebook principalmente para darse a conocer como empresa y presentar sus servicios. Conseguir 500 seguidores en seis meses en Instagram y 100 *likes* en su página de Facebook.
2. Conseguir encontrarse en las primeras posiciones (de la 1 a la 3) en el buscador de Google a través de acciones determinadas de SEO en 6 meses. Este objetivo afectará a la facilidad con la que los clientes pueden encontrar la web de nuestra empresa, propiciando así la captación de leads.
3. Crear una base de contenidos atractivos en la página web en 7 meses (un blog con 35 publicaciones, entre las cuales se encontrarán artículos, fotografías o vídeos) para ofrecer un valor añadido a nuestra web que atraiga a un mayor número de leads interesados por todo lo que pueden descubrir y aprender.
4. Generar un 30% del tráfico a la web a través de distintas redes sociales en los primeros 6 meses ya que las redes sociales suponen una plataforma muy barata para las empresas y dan buenos resultados en cuanto al posicionamiento. Teniendo en cuenta que una empresa de nueva creación no dispone de un presupuesto como otras empresas ya consolidadas, es un factor a tener en cuenta. Por otro lado, las redes sociales son un escaparate perfecto para generar una imagen de marca afín a la que la empresa quiera ofrecer.
5. Finalmente, conseguir al menos 102 suscriptores a la *Newsletter* en 7 meses.



## METODOLOGIA

En cuanto a la metodología de investigación que se utilizará para realizar el Plan de Marketing de esta empresa, utilizaremos, por un lado, las entrevistas en profundidad para obtener información primaria. Se llevarán a cabo un mínimo de 10 entrevistas a diferentes grupos de nuestros públicos objetivos:

- A alcaldes o concejales (o cualquier cargo que tenga potestad en la gestión turística) para entender de primera mano cómo promueven el turismo en la zona y para observar el grado de colaboración que existe o el que están dispuestos a tener entre estos y las entidades privadas.
- A turistas para ver en qué se basan para elegir un destino rural/de interior/de naturaleza y comprobar si sus gustos han cambiado a raíz de la pandemia.
- A empresas para que nos cuenten cuáles son sus intereses, cómo se relacionan con los demás actores (tanto públicos como privados) y el grado de colaboración que están dispuestos a tener por el bien del destino.
- A asociaciones para conocer su potencial y cómo afectan al panorama turístico de un municipio.

Por otro lado, se hará una revisión de diversas fuentes de información secundaria entre las que se encontrarán investigaciones y artículos sobre el turismo en zonas rurales, su evolución, marketing y turismo, cómo el marketing afecta al sector servicios y muchos otros temas en relación a estas dos áreas. También se utilizarán fuentes estadísticas como las del INE, Eurostat o datos de organismos locales/autónomos para tener una base de datos que respalde la finalidad del negocio que vamos a estudiar.

La información también se obtendrá de revistas y manuales de investigación tanto de marketing como de turismo, así como de investigaciones de estos campos. También se estudiarán casos de empresas con un servicio similar a través del acceso a las distintas fuentes que nos permite la biblioteca de la UOC y otras fuentes de libre acceso.

## 2. PRESENTACIÓN

### 2.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Lawers Consultores – Agencia de Marketing Digital es un proyecto empresarial, que estudia su viabilidad a través de este TFM-Plan de Marketing y que se dedica a la consultoría de marketing turístico especializado en destinos turísticos, empresas del sector turístico y asociaciones lúdicas o culturales cuya actividad puede afectar a la actividad turística. Se trata de un proyecto empresarial que se plantea a causa de la oportunidad de negocio surgida por los cambios de hábitos y gustos de los turistas a raíz de la pandemia del COVID-19.

Ante el aumento de la demanda en destinos turísticos de tipo rural, natural o de interior, entre otros, se propone emplear los conocimientos del equipo de la empresa en ambas áreas para ayudar a organismos públicos y privados a sacar el máximo partido de esta nueva realidad, proporcionando así el conocimiento que a estos les falta.

Se trata de un servicio especializado donde se trabaja el marketing digital para dar a conocer y posicionar los destinos turísticos, creando una imagen de “marca”, como se haría en una empresa convencional y llegando específicamente a los turistas con una tipología que se asemeje a la que se busca desde las entidades públicas encargadas de la actividad turística. Estas acciones en el sector turístico, donde se utiliza el marketing digital para obtener el perfil de turista o tipología turística que se desea en un municipio/ciudad, es nuevo en el área turística y, algunos municipios ya lo incluyen en sus acciones.

Por tanto, y teniendo todo esto en cuenta, la empresa tiene como clientes directos a entidades públicas, asociaciones lúdicas o culturales y empresas del sector turístico o relacionadas con el mismo, a los que ofrece su asesoramiento en marketing turístico.

De la misma forma, tiene como cliente indirecto al turista, dado que es el público objetivo de los destinos turísticos, empresas y asociaciones a las que se dirige Lawers Consultores. Es de vital importancia para la empresa conocer a los turistas como si fuesen su propio cliente, ya que su trabajo se basa en asesorar y crear planes y estrategias sobre los mismos.

## 2.2 MODELO DE NEGOCIO

Lawers Consultores, a pesar de tener una presencia exclusivamente online, no se trata de un *e-commerce*. Se utilizan las redes sociales y página web para el posicionamiento (también otras estrategias como las de SEO) y darse a conocer entre sus potenciales clientes y es, a través de estas, como sus clientes contactarían con ellos para, después de las reuniones previas, contratar sus servicios de asesoría en marketing turístico especializado en destinos turístico rurales/de interior/naturales.

Esta hiper-especialización la convierte en una empresa innovadora y con una oferta muy competitiva, ya que actualmente en España es complicado encontrar asesoría tan especializada como la de Lawers Consultores. Además, a esta hiper-especialización se suma que el equipo de la empresa está formado por profesionales, tanto del marketing digital como del turismo, que trabajan codo con codo para que al crear los proyectos/planes y asesorar a sus clientes, estos reciban una visión integral de ambas áreas.

Esta empresa hace hincapié en la necesidad de tratar el sector turístico como un sector diferenciado y no emplear estrategias de marketing que, aunque funcionan en otros sectores económicos y para empresas de estos, no siempre tienen los mismos resultados para las empresas / destinos turísticos.

Por tanto, se dirigen a un tipo de mercado B2B y B2G:

- B2B: se trata de todas aquellas relaciones que se establecen entre Lawers Consultores con las empresas del sector turístico y las asociaciones lúdicas o culturales que requieren sus servicios.
- B2G: las entidades públicas encargadas de la actividad turística de una región, entre las cuales se encuentran los ayuntamientos, son también clientes potenciales de Lawers Consultores: se trata pues, de las relaciones que se establezcan entre ellos.

Para entender mejor el modelo de negocio, a continuación se presenta un Modelo Canvas, de Alexander Osterwalder.

Tabla 1. Modelo Canvas de Lawers Consultores.

Socios clave:	Actividad clave:	Propuesta de valor:	Relaciones con el cliente:	Segmentos del cliente:
-Empresas de software.	-Asesoría especializada en marketing turístico.	-Especialización en marketing para empresas del sector turístico.	-Atención al cliente personalizada.	-Entidades públicas (como ayuntamientos).
-Consultores expertos en temáticas que no controle el equipo de la empresa.	-Planes de marketing / planes de turismo.	-Especialización en marketing para destinos turísticos rurales/ de interior / naturales.	-A través de las redes sociales.	-Empresas relacionadas con la actividad turística.
- <i>Partners</i> de turismo.	-Actividades de <i>Community Manager</i> .	-Especialización en marketing y asesoría para asociaciones	-A través de la página web.	-Asociaciones lúdicas o culturales.
	-Marketing y Publicidad.		-Visitas presenciales.	- Turista, como cliente indirecto final.
	-Planes de turismo		-Reuniones semanales a través de	

	<p>sostenible.</p> <p>-Proyectos de turismo colaborativo.</p> <p><b>Recursos clave:</b></p> <p>-Recursos humanos.</p> <p>-Recursos financieros.</p> <p>-Recursos tecnológicos (sitio web y plataformas).</p>	<p>lúdicas o culturales.</p> <p>-Servicio personalizado y participativo cliente-empresa.</p> <p>-Reuniones de seguimiento post entrega del proyecto/plan.</p>	<p>plataformas como Meet, Zoom, Skype...</p> <p><b>Canales:</b></p> <p>-Redes sociales.</p> <p>-Página web.</p> <p>-Atención telefónica.</p> <p>-Atención vía email/otras plataformas.</p> <p>-Recomendaciones de clientes.</p>	
<p><b>Gastos:</b></p> <p>Gastos de personal, dominio web y gastos relacionados con el mantenimiento de la página web, marketing y publicidad y <i>community manager</i></p>		<p><b>Ingresos:</b></p> <p>Transacciones por servicios, empresas inversoras.</p>		

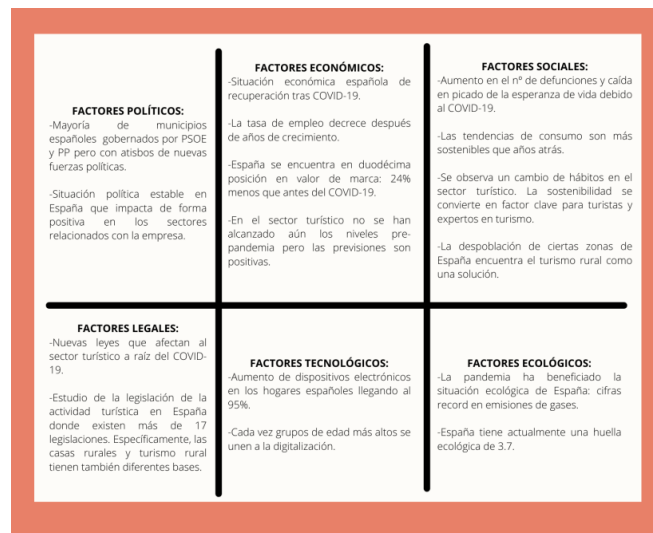
Fuente: Elaboración propia.

### 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

#### 3.1 ANÁLISIS EXTERNO.

##### 7.3.1 *Análisis del macroentorno.*

Figura 1. Cuadro resumen del análisis PESTEL.



Fuente: Elaboración propia.

#### Entorno político.

La situación política de España tiene, en parte, influencia en las actividades que desarrolla Lawers Consultores, puesto que los Ayuntamientos y entidades públicas en general, público objetivo de la empresa, están sujetos a elecciones. Por tanto, es necesario estudiar este aspecto para comprender

mejor en qué entorno opera la misma. Los cambios de partidos políticos al mando, tanto en la presidencia del gobierno español como a nivel local/regional, de cierta manera, sí tienen un impacto en los servicios de Lawers Consultores, pues si la gestión mejora o empeora, afecta al posicionamiento turístico del destino y hace que se requiera de los servicios de la empresa.

También es necesario tener en cuenta, que Lawers Consultores trabaja desde una perspectiva donde la sostenibilidad prima a la hora de desarrollar sus proyectos, y, bien es cierto, que hay partidos políticos más afines a las políticas sostenibles y otros para los que este concepto no obtiene la misma relevancia que para la empresa. Por tanto, este factor influirá en la facilidad de obtener un proyecto en algunas entidades públicas. Así pues, a continuación, se procederá al análisis de la situación política española:

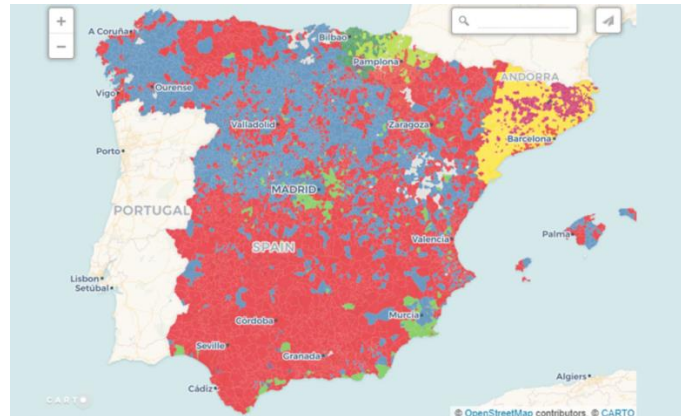
La Constitución Española en la cual se dictamina la organización institucional de España expone que se trata de un Estado formado por una monarquía parlamentaria (donde la Jefatura de Estado es ejercida por el Rey Felipe VI) basada en la soberanía nacional con una división de los poderes: ejecutivo, legislativo y judicial y un sistema parlamentario (Administración.gob.es, 2021). Además, la Constitución, aprobada en 1978, también dictamina la autonomía de 17 Comunidades Autónomas, produciéndose así una descentralización territorial y otorgándoles poderes que les permiten tomar decisiones sobre algunas áreas (Administración.gob.es, 2021).

A nivel político, España siempre ha destacado por ser un país que, aunque pluripartidista, había alternado la formación de gobierno entre dos partidos. En las elecciones de 2015, nuevas fuerzas políticas se posicionaron y cambiaron este hecho que había tenido lugar desde 1982. Actualmente, el Gobierno español está formado por una coalición entre miembros del PSOE y de Unidas Podemos y Pedro Sánchez (PSOE) fue elegido presidente del Gobierno tras la votación parlamentaria (European Commission, 2021).

Si no se produce ningún hecho destacable, las próximas elecciones generales en España tendrían lugar en 2023. Así pues, cabe destacar que independientemente de los resultados, no se espera que estos afecten a la actividad de la empresa ni tampoco al sector turístico ni al sector de la consultoría (sectores en los cuales trabaja Lawers Consultores) y que, de haber cambios, estos no serían especialmente relevantes para la misma, tampoco en el área de la sostenibilidad.

Teniendo en cuenta que parte del público objetivo de la empresa son administraciones públicas encargadas de la actividad turística en regiones y municipios, como los ayuntamientos, es necesario analizar la composición política de los mismos. En la figura siguiente podemos observar los resultados de las últimas elecciones, por municipios, y los partidos que gobiernan en las mismas. Aunque la empresa no tiene connotación política, sí tendría una repercusión sobre la misma los resultados de las elecciones, por ejemplo. Como se comentaba en párrafos anteriores, los ideales sobre sostenibilidad y otros aspectos relacionados con la actividad de Lawers Consultores difieren en gran medida de unos partidos a otros.

Figura 2. Mapa de resultados de las elecciones del 10N, municipio a municipio.



Fuente: La Sexta, 2019.

Se puede observar pues una gran confluencia de colores, siendo el rojo y el azul (PSOE y PP, respectivamente) los predominantes, aunque con atisbos de nuevas fuerzas políticas, como VOX (en verde).

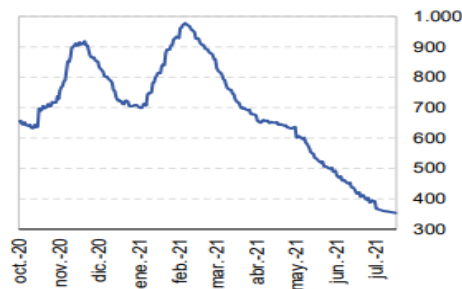
Entorno económico.

En España se declaró el estado de alarma el 14 de Marzo de 2020 para hacer frente a la situación de emergencia sanitaria inducida por el COVID-19. Este estado se mantuvo hasta el 21 de Junio de ese mismo año y, posteriormente, fueron aplicadas diferentes medidas económicas, sociales y de muchos otros ámbitos para que el país pudiese seguir avanzando a pesar de la situación sanitaria. Se confirmaron casi un millón de personas en ERTE en nuestro país a causa de ello (Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones ,2021).

Las diferentes olas que tuvo este virus, junto con otros acontecimientos han tenido consecuencias notables para la actividad económica mundial, haciendo que el crecimiento económico fuese mucho más complicado. Todo ello, en su conjunto, ha imposibilitado una recuperación económica que consiguiese que España (y en general, todo el mundo), volviese a los parámetros pre-pandemia.

Finalmente, el proceso de vacunación y otras medidas que acercan a la verdadera normalidad, empiezan a dar resultados y reanudar la economía. Gracias a ello, los trabajadores en situación de ERTE consiguieron descender a aproximadamente unos 350 mil y también se confirmaron 160 mil trabajadores autónomos en situación de cese de actividad, una cifra que no era tan baja desde hacía 9 meses (Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, 2021).

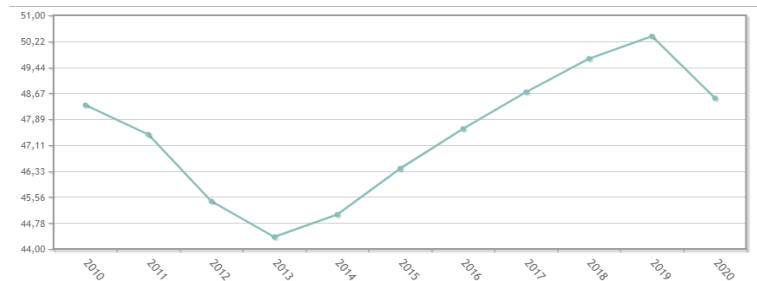
Gráfico 1. Trabajadores en ERTE. Periodo Octubre 2020 – Junio 2021 (en miles de personas).



Fuente: Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones (2021).

En el siguiente gráfico podemos observar cómo la tasa de empleo se encontraba en una tendencia creciente desde 2014 hasta 2019, y debido a la crisis del COVID-19, esta tasa se vio menguada en 2020. El INE aún no ha avanzado cifras para este año 2021, aunque se prevé que con la vuelta a la normalidad, esta tasa se vaya recuperando.

Gráfico 2. Tasa de empleo. Periodo 2010 – 2020.



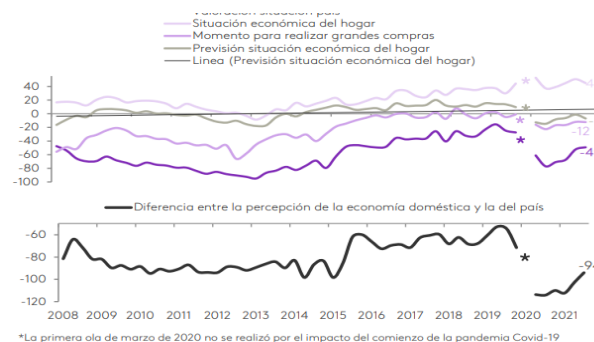
Fuente: INE (2021).

A parte de la mejora del empleo, la vuelta a la normalidad también afecta, a las tendencias de consumo de la población, que empezó a reactivarse en el primer trimestre de 2021 (con un 6% de actividad) y que en el segundo trimestre ya alcanzaba el 20%. Confirmando también esta mejora en la economía se pueden observar datos de ventas de grandes empresas, que rozan ya los niveles anteriores al COVID-19 (La Moncloa, 2021). El Programa de Estabilidad del Gobierno español prevé crecimiento para 2021 y 2022, un 6.5% y 7% respectivamente y también afirma que si todas las previsiones se cumplen, a mitades de 2022 se alcanzarán los niveles de actividad pre-pandémicos (La Moncloa, 2021).

A nivel global, también se esperan mejoras. Concretamente, se habla de una expansión del PIB al 5.9% en 2021 y al 4.8% en 2022, tras la caída del mismo al 3.3% en 2020 por las consecuencias de la pandemia. En España, donde también se experimentó una caída del 10.8% del PIB en 2020 y también se prevé que la actividad se recupere en torno a un 5.5% y un 7% en 2021 y 2022 respectivamente (cifras similares a las esperadas por el Gobierno español) (BBVA Research, 2021). Cabe destacar, que todas estas previsiones, aunque positivas, dependen del avance del COVID-19, la situación sanitaria y muchos otros factores y cómo todo ello se desarrolle en los próximos meses. Más datos que nos indican la situación económica actual de España: el poder adquisitivo per cápita. Durante 2018 fue de más de 14 mil euros, situándonos por encima de la media europea (GFK, 2019).

Es necesario incluir que, a pesar de las mejoras comentadas, España registró una caída del 28% en su valor de marca a raíz del coronavirus. Actualmente, ha logrado aumentar un 4% y posicionarse en la duodécima posición, pero aún queda un largo recorrido para volver a la situación previa. (Marketing Directo & Kantar, 2021).

Gráfico 3. Confianza de los consumidores en los últimos meses.



Fuente: Marketing Directo & Kantar (2021).

En cuanto a la política monetaria, el 28 de Octubre de 2021, el Consejo de Gobierno afirmaba que se podían mantener condiciones de financiación favorables y que los niveles de tipos de interés oficiales de las operación de financiación así como los de facilidad marginal de crédito y depósitos se mantendrán en el 0.00%, 0.25% y 0.50%. Por tanto, se prevé conseguir que este tipo de interés se mantenga o incluso reduzca y que, por su parte, la inflación se consiga situar en un 2%.

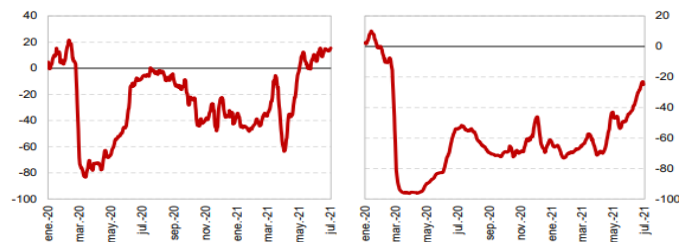
Por otro lado, los datos avanzados en Junio de 2021 mostraban que el saldo de las cuentas corriente y de capital y el saldo de la balanza por cuenta corriente eran de 0.8 mm, mientras que doce meses antes tenía unas cifras de 2.4 mm y de 0.3 mm frente a los 2.1 mm en Junio de 2020, respectivamente (Banco de España, 2021).

La balanza de bienes y servicios, por su parte, se encuentra con un superávit de 1.6 mm. En general, la balanza de pagos se ha visto con datos muy desalentadores respecto al año anterior, debido a todas las consecuencias sufridas por la pandemia y otros factores como desastres climáticos/naturales, Brexit, problemas en la política fiscal de EEUU... (Banco de España, 2021).

El sector turístico mostró los mayores importes en todo 2021, tanto en ingresos (27%) como en pagos (45%), con un saldo de 1.1 mm, aunque aún no se ha conseguido situarse de nuevo en los nivel pre-pandémicos (BBVA, 2021).

Si nos adentramos más en el sector turístico, las previsiones esperan que la tendencia positiva vivida hasta ahora se alargue al tercer trimestre de 2021. Como se comentaba anteriormente, el proceso de vacunación, la mejora de la situación sanitaria y demás factores, están facilitando que la actividad turística vuelva a su cauce, después de haber sido uno de los más afectados por la situación (BBVA, 2021).

Gráficos 4 y 5 : Evolución del gasto turístico doméstico y Evolución del gasto turístico extranjero.

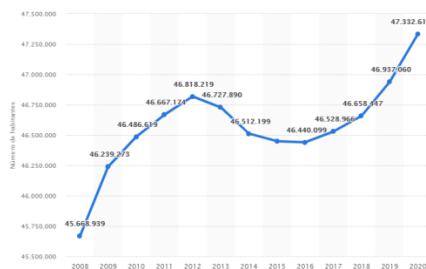


Fuente: BBVA.

Entorno social.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), España cuenta con una población de 47.394,223 personas, siendo las mujeres más de la mitad de esta cantidad. Este dato ha sufrido muchos cambios a lo largo de los años, como podemos ver en el siguiente gráfico:

Gráfico 6. Población residente en España en el periodo 2008-2020.



Fuente: Statista (2021)

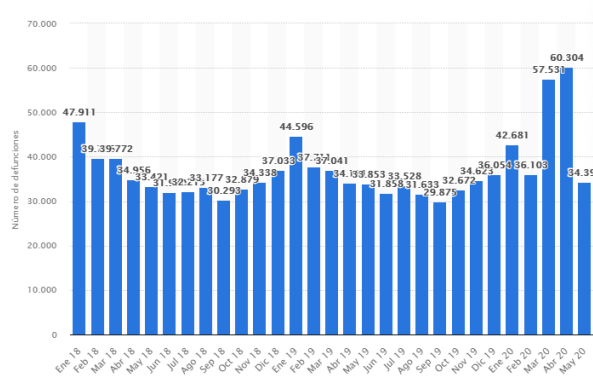


Según datos de Statista, desde 2008 este número habría ido creciendo progresivamente hasta 2013, donde por un periodo de dos años esta tendencia se habría visto truncada. Fue a partir de este año (2015) cuando la tendencia volvió a ser al alza.

Así pues, España tiene una densidad de población de 94 habitantes por km<sup>2</sup>, lo cual lo sitúa en la posición número 30 a nivel mundial.

Por otro lado, Statista nos muestra una de las consecuencias más notables de la pandemia; el número de muertes. En el siguiente gráfico, podemos observar los meses punteros del virus, donde se disparó el número de defunciones.

Gráfico 7. Número de defunciones en España en el periodo 2018-2020 por mes.



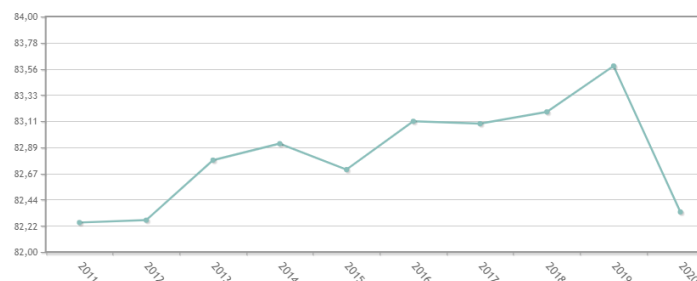
Fuente: Statista (2021)

Si analizamos el dato en el periodo 2018-2020, podemos observar que tienen lugar entre 30 mil y 40 mil muertes mensuales en nuestro país.

Así pues, el número de defunciones en 2020 fue un 17.7% mayor que en 2019, mientras que, por otro lado, el número de nacimientos se redujo casi un 6% (INE, 2021). El número de nacimientos fueron 339.206 (INE, 2021). Desde hace décadas, la tendencia en cuanto a los nacimientos en el país decrece, y es cada vez menos el número medio de hijos que se tiene, que actualmente se encuentra en 1.18 (INE, 2021). A principios de los 2000 y hasta 2009 las cifras subían exponencialmente, alcanzando más de medio millón de nacimientos, pero en los últimos diez años se ha reducido hasta el dato actual, según el INE.

Del mismo modo, la esperanza de vida se vio afectada también. Desde 2015 este dato crecía progresivamente y en 2020 sufrió una caída en picado, tal y como podemos ver en el gráfico. Actualmente, la esperanza de vida en España se sitúa en 82 años (INE, 2021).

Gráfico 8. Esperanza de vida al nacimiento. Periodo 2011-2020.



Fuente: INE (2021).

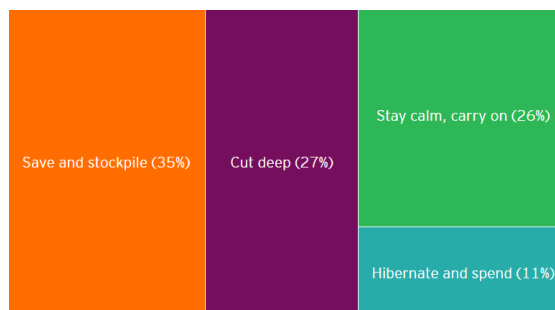
En cuanto a la distribución por edad de la población, el grupo con el número más alto, casi cuatro millones, es de 40 a 44 años, seguido por el grupo posterior, de 45 a 49 años. Por otro lado, los grupos minoritarios, que no llegan ni al millón, son a partir de los 85 años (INE, 2021).



La población, según la estructura de su hogar, se caracteriza por estar formada principalmente por dos integrantes, siguiéndole muy de cerca los hogares formados por tan solo un miembro. Las familias de 6 o más miembros son las menos habituales, con poco más de 130 mil en toda España (INE, 2021). En cuanto al nivel de estudios, la población de entre 25 y 34 años fue en 2019 y 2020 la primera del ranking en contar con formación superior, seguidos de cerca por la población de entre 35 y 44 años. El grupo de edad de 55 a 64 años son los menos preparados según datos del INE. La pandemia del COVID-19, con los respectivos confinamientos y restricciones de movilidad, así como nuevas regulaciones, ha tenido un gran impacto en la población a nivel mundial. No solo se han visto afectados la economía, el trabajo y la forma de llevarlos a cabo, la salud, ña forma de relacionarse... sino que las prioridades, gustos y hábitos también han empezado a dar un gran giro.

Un estudio de Ey Global Consumer Leader sobre cómo el COVID-19 está cambiando el comportamiento de los consumidores habla de cómo casi un 30% de los consumidores ha realizado grandes recortes en sus gastos para prepararse para posibles consecuencias futuras y cómo el 26% se mantiene calmado y actúa con normalidad.

Gráfico 9. Segmentos de consumidor surgidos durante la crisis del COVID-19.

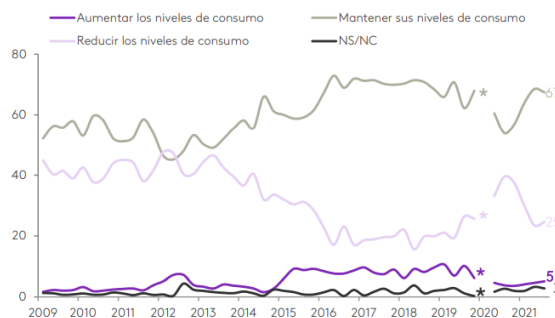


Fuente: EY. Future Costumer Index (2021).

Por otro lado, el estudio “Back to Normal” realizado por in-Store Media desde el OSE (Observatorio Shopper Experience) sobre el cambio del comportamiento del consumidor y su impacto en el mercado, destaca que hay una tendencia hacia un consumo más sostenible y saludable. En resumen, los consumidores apuestan cada vez más por elecciones sostenibles y es un factor que tienen en cuenta al realizar sus compras y la toma de decisiones.

También se puede resaltar la actitud ante el consumo después de la pandemia. El 67% de los consumidores cree que se deben mantener los niveles, mientras que el 25% piensa que habría que reducirlos. Estos datos son parecidos a los previos al Covid.19, lo cual nos acerca un poco más a la nueva normalidad (Kantar, 2021).

Gráfico 10. Actitud ante el consumo.



Fuente: Kantar, 2021

En el sector turístico también se llevan años observando diferentes cambios de hábitos, más afines a los valores de la sostenibilidad, donde los turistas han dejado de buscar destinos de sol y playa masificados y ahora quieren pasar sus vacaciones en lugares menos conocidos, descubrir y experimentar cosas nuevas y, sobretodo, hacerlo en nuevos destinos.

A raíz de la pandemia del COVID-19, este cambio de hábitos y gustos ha hecho un gran crecimiento, así como la vida de la población a causa del teletrabajo, y los destinos rurales, pequeños pueblos o destinos de naturaleza están empezando a ser ya, mucho más conocidos.

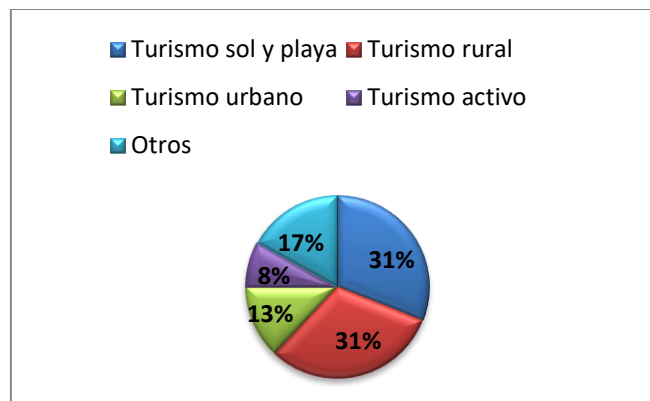
Otro de los indicadores que nos muestra que el sector turístico está haciendo grandes cambios en términos de sostenibilidad, es que en 2021, y según datos del INE, se extendieron 289 Etiquetas Ecológicas Europeas frente a las 183 del año anterior.

Por otro lado, en los eventos de los expertos en turismo, congresos y ponencias la sostenibilidad encabeza siempre la lista de temas a tratar. Entre ellos, podemos destacar el XXIV Congreso Internacional de Turismo Universidad Empresa, de la UJI, donde se habló del libro blanco “El nuevo viajero: Así prepara su futuro el sector turístico” y del cual se comentaban resultados muy esclarecedores en cuanto a los hábitos de los nuevos turistas:

Fue comentado que más de un 70% elegirá destinos nacionales. Este dato ya se preveía ya que las restricciones de movilidad y las distintas normativas de cada país sobre el COVID-19 se han convertido en un hándicap para muchos turistas, a parte del miedo a contraer el virus a raíz de realizar viajes al extranjero que se ha extendido. De este porcentaje, un 30% quiere descubrir un nuevo lugar dentro de España.

Los encuestados también mostraron otra realidad: el 31% elegiría un destino de sol y playa mientras que el mismo porcentaje tenía preferencia por un destino rural/de interior/naturaleza. Estos datos, que ahora son una realidad, eran impensables años atrás, pues el poder de los destinos de sol y playa imperaba en nuestro país. Pero las consecuencias del COVID-19 están cambiando los gustos y necesidades de los turistas, como podemos ver en estos resultados. En cuanto a otros tipos de turismo, el 8% optará por turismo de aventuras o deportivo y el 13% por turismo urbano.

Gráfico 11. Tipos de turismo por los que se ha optado en 2021 según el libro blanco “El nuevo viajero: Así prepara su futuro el sector turístico”.



Fuente: Elaboración propia.

Otro factor que ha sufrido cambios a raíz de lo vividos en estos dos últimos años es la motivación por la que se viaja. Aunque la mayoría de ellos (70%) sigue queriendo viajar y realizar sus vacaciones en la temporada estival, la motivación de muchos otros, por ejemplo, al elegir destino, son los lugares no masificados. Casi la mitad de los encuestados para el libro blanco “El nuevo viajero: Así prepara su futuro el sector turístico”, tenían como motivación principal un lugar no masificado, mientras que el precio baja al tercer puesto del *ranking*, superado por la seguridad y medidas anti COVID como

factores de elección de destino. Finalmente, un 17% de estos pondrán a la sostenibilidad como requisito en sus vacaciones. Los presupuestos para viajes también se han visto afectados, siendo el 33% los que esperan gastar menos de 500 euros y un 70% los que prevén gastar menos de 1000.

Finalmente, es necesario hablar del concepto España Vacía y las repercusiones no solo sociales, sino también económicas que tiene como consecuencia. Este concepto hace referencia a las zonas del país que, por diversas razones, sufrieron una emigración de gran parte de su población y que actualmente, se encuentran vacías, como el propio nombre indica, o con graves amenazas de despoblación.

No solo supone una problemática a nivel social para el municipio o región, sino también acarrea consecuencias medioambientales, dado que el patrimonio cultural e histórico se termina destruyendo con el paso del tiempo, se abandonan cultivos agrícolas y se deja de cuidar y mantener ríos, bosques y demás paisajes (entre otras muchas consecuencias) (Econatur, 2021).

Actualmente, la mitad de los municipios de España tienen menos de 500 habitantes (Econatur, 2021). Por ello, es inminente la necesidad de tomar cartas en el asunto y dinamizar esta parte de España. Esto supone un gran reto y ya se han puesto en marcha diferentes iniciativas, una gran parte de las cuales ponen al turismo como epicentro de la solución. Se ha visto en el turismo, específicamente en el rural, la oportunidad de atraer visitantes a estos lugares (Hosteltur, 2021).

Pedro Aizpun, fundador de “a dos horas de”, una compañía con este propósito, afirma que un turismo responsable podría suponer un primer impulso para generar conexión entre estas zonas y otras más pobladas. Además, esto generaría ingresos y oportunidades para estas áreas (Hosteltur, 2021).

Y no es el único que está de acuerdo con la importancia de la actividad turística para impulsar estas zonas y terminar con la España Vacía. Desde Econatur (2021) también se avanzaba que en España es necesario tener en cuenta el Turismo Rural para mantener los pueblos que tienden a la despoblación, ya que este aportaría un alza en su habitabilidad y repercutiría en una subida de su economía.

A su vez, en el informe de innovación turística en el medio rural realizado por la Escuela de Turismo Ostelea también se indicaba que serían la sostenibilidad rural y turística los motores de una transformación en este aspecto (Innovaspain, 2021).

Otro aspecto que también es de interés para Lawers Consultores y que va muy en relación con la España Vacía, es la digitalización de la misma; tanto la OMT como el informe de Ostelea que se comentaba en el párrafo anterior, indican que el turismo del futuro será digital, por tanto, esto podría significar un hándicap para desarrollar la actividad en zonas rurales donde la digitalización y el internet son escasos. Sin embargo, en el propio informe se hace alusión a que será el turismo el que generará los recursos que, posteriormente, permitirán construir las infraestructuras necesarias para la digitalización de estos lugares (Innovaspain, 2021).

Y no solo eso, también dará un empujón al emprendimiento rural. Las oportunidades de negocio surgirán y serán muchos los que apuesten por invertir en estas zonas, como ya se está haciendo en muchas casas, convirtiéndolas en casas rurales (Innovaspain, 2021).

#### Entorno tecnológico.

Sin lugar a dudas, y según información del Instituto Nacional de Estadística (INE), se ha detectado un cambio considerable en los hábitos tecnológicos y el uso de las tecnologías por parte de la población española a causa de las consecuencias de la pandemia del COVID-19.

Anterior a este suceso, ya era visible el aumento de la presencia de dispositivos tecnológicos en los hogares españoles y su aumento año tras año, relativo también a la globalización y la proliferación de cada vez más procesos online (estudios online, tramitación de documentos en las entidades públicas de forma online...), convirtiéndose así en una herramienta imprescindible en muchos ámbitos de la vida cotidiana, laboral e incluso para el entretenimiento.

Un millón de usuarios de entre 16 y 74 años que en 2019, habían utilizado internet en el último trimestre de 2021, rondando los 34 millones de usuarios. También en este mismo año (2020) se observó un cambio en la población que utilizaba internet más de cinco días por semana, llegando así a más del 83% (5.5 punto más) (INE, 2021).

Tabla 2. Frecuencia de uso de Internet por las personas de 16 a 74 años. Año 2020. Porcentajes.

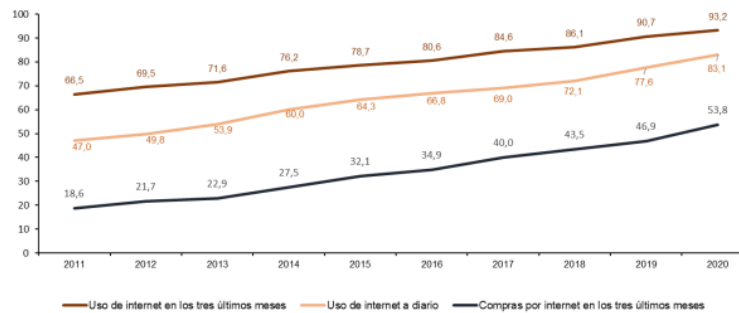
	Últimos 12 meses	Últimos tres meses	Semanalmente	A diario	Varias veces al día	
Año 2020		93,5	93,2	91,3	83,1	81,0
Año 2019		91,0	90,7	87,7	77,6	74,9

Fuente: INE (2021)

En general, y tal como podemos ver en los datos anteriores, el uso de Internet ha tenido un aumento considerable, siendo los grupos de edad mayores de 45 años los que más han crecido en este aspecto respecto a 2019 (INE, 2021).

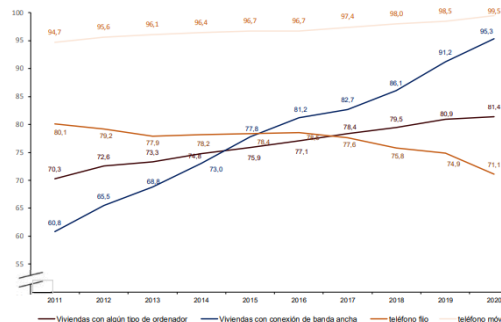
Por otro lado, más datos que confirman este cambio en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación después de la pandemia sería el aumento hasta más del 95% de los hogares con acceso a Internet (INE, 2021). A su vez, el teléfono móvil está presente en un 99.5% de los hogares españoles, un punto más que en 2019 (INE, 2021).

Gráfico 12. Uso de TIC por las personas de 16 a 74 años (porcentajes).



Fuente: INE (2021)

Gráfico 13. Equipamiento TIC en los hogares. Porcentaje de hogares con algún miembro de 16 a 74 años.



Fuente: INE (2021)

La Encuesta de Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación realizada por el INE muestra que casi el 65% de los usuarios comprendidos entre 16 y 74 años habían utilizado las plataformas sociales más conocidas (Youtube, Instagram o Facebook), siendo los jóvenes el grupo de edad que más las ha utilizado (INE, 2021).

Para poder acotar más el perfil de estos usuarios, también se puede indicar que la actividad por parte de las mujeres ha sido más alta que la de los hombres (INE, 2021). También ha aumentado la frecuencia de compra a través de Internet, siendo la población de entre 25 y 34 años los más destacables (INE, 2021).

Así pues, en el ámbito tecnológico se han podido observar diversos cambios en la población española, que transita hacia un estilo de vida y hábitos mucho más digitales, con grupos de edad cada vez mayores utilizando dispositivos tecnológicos y uniéndose así a esta tendencia creciente. Todo ello afecta directamente a los comercios y empresas que venden productos/servicios de forma online, y también a los que no, abriéndoles así una nueva puerta para aumentar sus beneficios y abrirse a una amplia parte del mercado.

Entorno ecológico.

Según el PAE (Perfil Ambiental de España) de 2019, las emisiones de gases de efecto invernadero en el año 2018 tuvieron una reducción del 1.8% respecto al año anterior y del 25.3% respecto al 2007, el año con mayor emisión total hasta el momento. En cuanto a la producción de energía a través de fuentes renovables, en 2018 hubo un aumento de casi el 90% respecto a 2017 en producción de energía hidráulica y un 3.6% en energía eólica, contribuyendo así a una menor demanda de otro tipo de fuentes más contaminantes.

Por otro lado, la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), también proporciona datos positivos respecto a las emisiones, esta vez de CO2, del pasado año (2020), donde se consiguió no llegar a los 200 mil millones de toneladas, una cifra que no se conseguía desde 1989.

Sin lugar a dudas, la pandemia del COVID-19, con sus respectivos confinamientos y restricciones de movilidad han sido factores vinculantes para conseguir estos resultados, pero, como se puede observar, España lleva años consiguiendo una tendencia decreciente en las emisiones de gases.

Figura 3. Variación de las emisiones de CO2 (en millones de toneladas) en el periodo de 2010 a 2020.

Location	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Spain	262.054	264.874	260.512	235.164	232.064	247.067	237.619	254.002	247.376	230.914	194.787

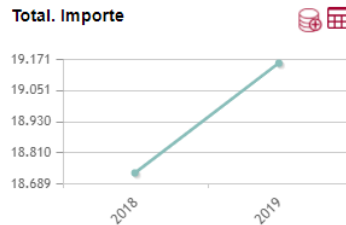
Fuente: OECD (2021).

El Gobierno de España, por su parte, lanzaba a finales de 2019, más datos alentadores para el país, donde remarcaba que se habían cumplido diversos objetivos fijados por España en 2010 (aunque los objetivos se fijan en 2010, están enfocados al largo plazo, ya que los cambios a nivel ambiental son no se producen tan rápidamente). Según el Perfil Ambiental de España (PAE), las emisiones de gases estaban por debajo de lo fijado. También afirmaba que la superficie marina protegida representaba, en ese momento, un 12% del total, un porcentaje más alto que el año anterior. Del mismo modo, la superficie terrestre protegida alcanzó en 2018 más de un 32% del total de España, también un dato superior al año anterior.

Sin embargo en el PAE de 2019 también se establecía que estos datos eran negativos en comparación con los objetivos fijados por Europa. También se obtuvieron otros resultados

desfavorables, como la cantidad de plástico encontrada en los fondos marinos y playas, sin embargo, otros objetivos como los establecidos para el reciclaje superaron las expectativas previstas. A pesar de los resultados negativos en algunas áreas el gasto estatal en ámbitos de protección ambiental decreció un 0.7 en 2019, con un gasto total de más de 19 millones de euros (INE, 2021).

Gráfico 14. Gasto total (en millones de euros) en protección ambiental.



Fuente: INE (2021).

Otro indicador con el que podemos medir el estado medioambiental de nuestro país es la “huella ecológica”. Este concepto se creó como un indicador de sostenibilidad y calcula cómo las decisiones de cada habitante impactan en el planeta o, expresado de otra forma, la cantidad de terreno per cápita necesario para cubrir las necesidades del estilo de vida.

Según indica el Gobierno de España, la demanda, a nivel global, sería de 2.7 hectáreas por habitante, mientras que el planeta sería capaz de suministrar en torno a 2 per cápita. Según estos datos, en Europa la media sería de 8.2 hectáreas por habitante, superando alarmantemente el nivel. Mientras tanto, España necesitaría 3.7.

Debido a los resultados negativos obtenidos, a las presiones de Europa por alcanzar un estado de sostenibilidad y desde la perspectiva de España como parte de los destinos turísticos líderes mundialmente, desde el Gobierno de España se formularon una serie de Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030 para este fin.

Si analizamos pues el sector turístico, también podemos encontrar diversas regulaciones cuyo objetivo es asegurar la sostenibilidad en este sector. En tipologías turísticas como turismo de naturaleza o turismo rural, los cuales se basan en el disfrute de los recursos naturales de nuestro país y van íntimamente ligados a estos, este reglamento obtiene especial relevancia. Es de vital importancia para estas tipologías, que estos recursos puedan seguir desarrollándose y manteniéndose.

Dicho de otro modo, los objetivos se basan en conseguir que los impactos positivos de la actividad turística, como podría ser los beneficios económicos, lleguen a poblaciones más rurales, que se mantienen gracias a otras actividades. Y, junto con ello, aplicar un reglamento que proteja los recursos naturales para controlar los impactos negativos del turismo. La Ley 42/2007, de 13 diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad, indica una promoción ordenada de los recursos mencionados anteriormente de forma que todo el patrimonio natural sea conservado y utilizado de forma sostenible. En relación a ello, el Plan estratégico de Patrimonio Natural y de la Biodiversidad 2011-2017 que se aprobó en el Real Decreto 1274/2011, de 16 de septiembre, aboga por la integración sectorial para la estos objetivos y además le proporcionen a los turistas unas experiencias relevantes y centradas en la biodiversidad de nuestro país, mejorando así la posición de España en esta tipología turística.

### Entorno legal.

Como se ha expuesto en otros apartados, los cambios tecnológicos acontecidos en los últimos años en España y, concretamente, los cambios de hábitos y tendencias al alza en uso de internet, dispositivos digitales y compras online, han dado pie a que las empresas del país, así como las administraciones públicas tengan que adaptarse a esta nueva realidad, y ponerse a la altura de las

nuevas demandas y necesidades de la población. Así pues, han sido muchos los cambios en las mismas y la aparición de nuevas plataformas de compras online, pago a través de dispositivos, firmas digitales, nuevas redes sociales y un sinfín de otras novedades.

Por esta razón, es necesario entender el marco legal que podemos encontrar en España referente a la regulación de todas estas cuestiones:

- La Ley 34/2002 de 11 de julio de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSI) encargada de regular todas las actividades económicas que se desarrollen a través de la red y que dispone la normativa necesaria para todos los actores que la desenvuelven (proveedores, ciudadanos, empresas...) (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021).
- Ley Orgánica 3/2018 de 5 de diciembre de Protección de Datos Personales (LOPD), encargada de adaptar el ordenamiento jurídico de España al Reglamento Europeo (Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo de 27 de abril de 2016), en materia de tratamiento de datos personales de personas físicas y a su libre circulación (BOE, 2021).
- Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), que establece cómo deben tratarse los datos personales de las personas por parte de las empresas o individuos (Comisión Europea, 2021).

Desde el punto de vista de Lawers Consultores, proyecto empresarial que se trata en este TFM, es necesario también exponer las leyes más relevantes y que puedan afectar a la actividad de la misma dentro de los sectores de consultoría y el sector turístico, especialidad en la cual desarrolla la mayor parte de sus servicios:

- XVII Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría y estudios de mercado y de la opinión pública con resolución del 22 de Febrero de 2018 en el que se regulan diversos aspectos referentes a los profesionales dedicados a la consultoría y sus actividades (BOE, 2021).
- Ley de Propiedad Intelectual (LPI), Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, en el que se regulan, aclaran y armonizan las disposiciones legales sobre protección de creaciones originales, literarias, artísticas o científicas en cualquier medio.

Debido al gran volumen de empresas del sector turístico y a la importancia del mismo para la economía española, existen varias leyes referentes a su regulación en cada Comunidad Autónoma, siendo así un total de 17 legislaciones. Dado que Lawers Consultoría opera en la totalidad del territorio español, será necesario tener todas en cuenta.

Otra leyes y regulaciones que también pueden ser relevantes en materia turística son:

- Real Decreto 719/2005 de 20 de junio por el que se crea el Consejo Español de Turismo (Código de Turismo BOE, 2021).
- Real Decreto-ley 25/2020 de 3 de julio de medidas urgentes para apoyar la reactivación económica y el empleo (Código de Turismo BOE, 2021).

El sector turístico ha sido uno de los más afectados por la crisis del COVID-19. La actividad fue prácticamente paralizada durante meses y, posteriormente, las restricciones de movilidad así como el miedo de la población y las nuevas variantes del virus han ralentizado la recuperación del mismo. Por



ello, también es necesario exponer las diferentes normativas que se han creado a raíz de esta problemática y que afectan al sector.

A todo ello, también se le debe sumar todas las medidas de distanciamiento físico, cierres de fronteras, medidas sanitarias obligatorias para viajar, como el pasaporte COVID-19, las cuarentenas o las pruebas PCR, las cuales también suponen un freno para muchos turistas. Así pues, algunas de las legislaciones y paquetes de medidas para la recuperación del sector serían las siguientes:

- Real Decreto-ley 25/2020, de 3 de julio, de medidas urgentes para apoyar la reactivación económica y el empleo (BOE, 2021).
- Reales Decretos-ley 7/2020, 12 de marzo, 8/2020, 17 de marzo, 11/2020, 31 de marzo, y 15/2020, de 21 de abril (BOE, 2021). Todos ellos para implementar medidas laborales, sostenimiento de rentas, liquidez...
- Aval a la ampliación de la línea Thomas Cook a 400 millones de euros para el sector turismo y actividades conexas (BOE, 2021).
- Plan de Impulso del 18 de Junio para el Sector Turístico, con medidas económicas y fiscales que se añaden al ordenamiento jurídico mediante el Real Decreto-ley 23/2020, de 23 de junio (BOE, 2021).

En relación con ello, también es de interés mencionar el Real Decreto 514/2020 del 8 de Mayo por el cual se prorroga el estado de alarma y, a su vez, se habilita al Ministro de Sanidad, dentro de su ámbito de competencia y a propuesta de las comunidades autónomas (incluyendo Ceuta y Melilla) de la progresión de las medidas aplicables a cada ámbito territorial según la evolución de los diferentes indicadores (sanitarios, epidemiológicos, sociales, económicos y de movilidad). También, en el cuarto artículo del mismo se establecía el posible acuerdo entre el Gobierno y el gobierno de cada Comunidad Autónoma, la posibilidad de modificar, restringir o ampliar las limitaciones referentes a circulación de personas, medidas de contención y otras durante el proceso de desescalada (BOE, 2021).

Por otro lado, y teniendo en cuenta más de cerca el sector del turismo rural en el cual se especializa Lawers Consultores, se pueden destacar algunas legislaciones respecto a las normativas de las casas rurales y del turismo rural. Hay que destacar que en materia turística cada CCAA tiene su propia legislación, con lo cual esta normativa difiere de una CCAA a otra (el listado de normativas turísticas de cada CCAA se encuentra en el Anexo II).

### 7.3.2 *Análisis del microentorno.*

#### 7.3.2.1 *Mercado.*

##### **El consumidor:**

Lawers Consultores tiene como clientes potenciales a todas aquellas empresas cuya actividad está relacionada con la actividad turística o aporte un valor adicional a la misma por sus características en el lugar donde se desarrolla. Por otro lado, las entidades públicas encargadas de las acciones turísticas en un municipio o región (principalmente ayuntamientos) también formarían parte de estos potenciales clientes. Finalmente, todas aquellas asociaciones lúdicas o culturales cuya actividad pueda mejorar la experiencia del turista o incluso atraerlo, también formarán parte del público objetivo de Lawers Consultores. Dada la diversidad de la cual se componen las personas al cargo de estas (empresas, entidades y asociaciones), crear un perfil con criterios físicos, económicos o sociodemográficos, se hace bastante complicado.



Un estudio sobre alcaldes de la Dirección General de Política Territorial del Gobierno de España en 2007 (los datos más actualizados), nos muestra alguna información sobre los mismos:

- Casi un 85% son hombres, siendo el País Vasco, Castilla la Mancha y Madrid donde más porcentaje de alcaldesas podemos encontrar.
- La franja de edad entorno a la cual se sitúan es desde los 40 a 49 años y de los 50 a 59 años.
- El nivel de estudios también es muy diverso: tan solo un 12% tiene estudios superiores y alrededor de un 13% diplomatura universitaria.
- Las profesiones que ocupan son Directivos (casi un 20% de los alcaldes), lo cual indica que son propietarios o directores de empresas y, con aproximadamente un 14% los técnicos y profesionales científicos e intelectuales.

Nos encontramos en una sociedad donde cada vez hay más áreas de conocimiento y donde es imposible estar formado y saber de todas ellas. Por ello, surge la necesidad de requerir los servicios de empresas de consultoría, en este caso especializadas en destinos turísticos para que puedan subsanar esa falta de conocimiento del sector y diseñar las estrategias y acciones más adecuadas para conseguir los objetivos propuestos por los mismos.

Por otro lado, las entidades públicas disponen de presupuestos estructurados en distintas partidas, de las cuales algunas están derivadas a la actividad turística y a acciones de comunicación (entre las cuales se encuentran redes sociales y otras que se podrían adecuar a las requeridas por el marketing), lo cual les da una “capacidad de compra” del servicio, en este caso, más flexible que el de las empresas privadas, las cuales dependen de sus beneficios.

Por otro lado, el Primer Informe de la Actividad Emprendedora en España, que se publicó en 2004 nos da información sobre cómo son los empresarios y empresarias de España. Confirmaba que el porcentaje de empresas con más de 30 años era menor al 10% del total y que la mayoría de empresarios eran hombres aunque la participación de las mujeres ya empezaba a hacerse notable, con un 13% en 2006. En cuanto a la edad, había una gran dispersión aunque apuntaron una media de 45 años, mientras que el porcentaje de empresarios por debajo de los 30 años era bastante reducido, solo el 8.5%.

Según el Mapa del Emprendimiento de 2021 realizado por South Summit y presentado en IE *University* en Octubre de 2021, algunos datos coinciden. La presencia mayoritaria del hombre como empresario es una realidad (80%), aunque en este caso la edad media se encuentra entre 25 y 34 años. Actualmente, un gran porcentaje de ellos cuenta con estudios universitarios e incluso de doctorado.

Por tanto, podemos hacernos una ligera idea del perfil que podrían tener nuestros potenciales clientes, aunque la realidad es que nuestra sociedad es cada vez más diversa y los patrones y perfiles cada vez más difusos.

Si nos centramos en el perfil del “emprendedor rural”, aunque como pasaba en otros perfiles, es muy difuso, es posible acotar un poco algunas de sus características:

- Seis de cada 10 establecimientos rurales tienen al frente a mujeres según el informe de Escapada Rural, una plataforma con más de 18000 alojamientos rurales (Hosteltur, 2021).

- Un 30% tiene como fuente principal de ingresos este negocio. Es decir, más del 60% tiene otros empleos o fuentes de ingresos paralelos (Hosteltur, 2021).
- Un 30% de los emprendedores de entre 18 y 64 años emprende en zonas rurales, siendo la media del emprendedor en torno a los 40 años (UPTA, 2020).
- Nivel de estudios alto y experiencia previa en el emprendimiento (UPTA, 2020).

Finalmente, también es posible analizar el perfil del público objetivo indirecto de la empresa, dado que el profundo conocimiento del mismo es clave para el desarrollo eficiente de la actividad empresarial de Lawers Consultores. Según una encuesta elaborada por Clubrural (2021), el 94% de los viajeros tenían la intención de hacer turismo rural en 2021 (a consecuencia del COVID-19), lo cual muestra la dificultad de caracterizar al turista rural. Algunas características resaltables serían:

- Procedentes de Madrid (31.5%), Cataluña (12,3%) y Andalucía (11,7%) (Hosteltur, 2021).
- Personas de entre 40 y 60 años, siendo las mujeres las que más interés muestran (Hosteltur, 2021).
- Preferencia de viaje en pareja o familia (Hosteltur, 2021).
- Presupuesto del 75% de los viajeros de entre 20 y 40 euros por noche y persona (Hosteltur, 2021).
- Preferencia de reservas online (Hosteltur, 2021).
- 96% leen reseñas de los alojamientos para tomar la decisión (Hosteltur, 2021).
- Suele tener estudios superiores y universitarios (Technohotel, 2019).
- La motivación principal para su viaje suele ser el descanso y la relajación. Un 75% valora el entorno, el 12% tiene interés cultural y el 8% está interesado en la gastronomía (Technohotel, 2019).

### **Investigaciones de mercado.**

El turismo empezó a considerarse un sector en nuestro país hace unos sesenta años, cuando hubo un boom turístico y la población fue consciente del impacto, sobre todo económico, que tenía esta actividad en la región donde se realizaba. Pero no es hasta hace muy poco cuando nacen los estudios en turismo y consecuentemente, los expertos en la materia. Debido a que es tan reciente, y que los clientes potenciales de Lawers Consultores necesitan saber de muchas otras temáticas para llevar a cabo sus profesiones, el conocimiento en la rama turística es, en muchos casos, obsoleto.

Esto se debe a que en España el turismo ha sido predominantemente de sol y playa y en el cual, no se han utilizado estrategias específicamente turísticas sino que fue una actividad que se desarrolló de "forma natural". Todo ello englobado, hace que tanto empresarios como los representantes de las entidades públicas no cuenten con el conocimiento necesario para conseguir atraer de forma correcta a sus clientes potenciales, en este caso, los turistas.

Además, a todo ello se suma un concepto muy resonado en los últimos años y que se ha convertido en un imprescindible en el sector turístico: la sostenibilidad.

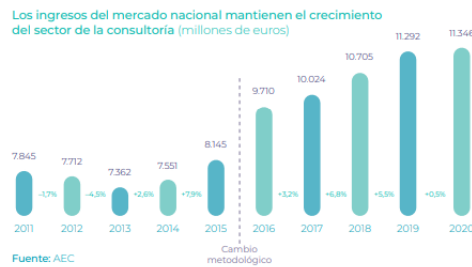
Los turistas buscan cada vez alternativas turísticas más sostenibles para realizar sus vacaciones, tanto en el destino como en el alojamiento y las actividades que realizan. Un estudio de Booking afirma que un tercio de los turistas priorizaros destinos que fuesen respetuosos con el entorno rural y un 40% quería contratar circuitos medioambientales sostenibles. También Siteminder señaló que casi el 80% de los turistas consideraron de especial relevancia los hoteles que llevaban a cabo prácticas sostenibles (Aprendedeturismo, 2017).

El conocimiento sobre el turismo debe ser, así como todas las acciones que se realicen para atraer y realizar esta actividad, sostenible. De este modo, se conseguirán todas las consecuencias positivas de la misma, como podría ser el impacto económico y se evitarán los impactos negativos (como inflación de precios, gasto público en infraestructuras no procedente por la masificación, impacto medioambiental...), lo cual permitirá realizar esta actividad a largo plazo y sin destruir, como en muchos casos, el lugar.

Ante esta necesidad, Lawers Consultores opera para proporcionar a sus clientes una asesoría lo más completa posible, a distintos niveles.

Por otro lado, en el sector de la consultoría, el Informe Anual de la Asociación Española de Empresas de Consultoría de 2020, sacaba a la luz datos alentadores. A pesar de los efectos en la economía española que ha tenido la pandemia, los ingresos en 2020 de estas empresas fueron de más de 14 mil millones de euros, un 0.14% más que el año anterior, de los cuales más de 11 mil fueron en el territorio español. A su vez, la creación de empleo en el sector también aumentó un 0.7%.

Gráfico 15. Ingresos del mercado nacional en el sector de la consultoría. Periodo 2011-2020 (en millones de euros).



Fuente: AEC

Este informe también apuntaba al sector financiero como el más demandante de estos servicios, seguido por las Administraciones Públicas con un 14.4% de los ingresos.

Finalmente, otro dato que cabe destacar es que según el Informe elaborado por Esade y EY: “Estado de la Innovación Turística en España 2019”, el área de inversión con más puntos actualmente (4,8 sobre 7) en las empresas de España, es el marketing digital.

### Tamaño del mercado.

**TAM:** El mercado total accesible para Lawers Consultores son todas aquellas empresas, asociaciones culturales y entidades públicas españolas susceptibles de contratar los servicios de consultoría y asesoría de la empresa. Por dicha razón el TAM de Lawers Consultores son 153.856 empresas dedicadas al turismo (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021), 8131 ayuntamientos en toda España (INE, 2021) y 2236 asociaciones culturales que están activas y cuentan al menos con una persona contratada (Asociación Española de Fundaciones, 2021).

**SAM:** Según el modelo de negocio de Lawers Consultores, el subconjunto de empresas y entidades públicas difiere del TAM. Teniendo en cuenta los requisitos de especialización en destinos turísticos rurales, de interior o de naturaleza a las que se dirige la empresa el mercado disponible para Lawers Consultores sería de 7873 municipios según el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino del Gobierno de España (2021).

El número de empresas con actividades relacionadas con el turismo de naturaleza, según el último informe del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2021) es de 1806 empresas. Por otro

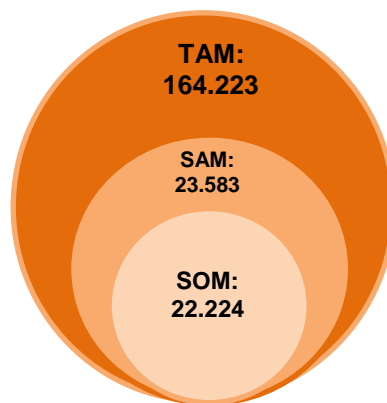
lado, a este número de empresas sumariamos los datos ofrecidos por Statista, de 11668 empresas dedicadas al alojamiento de turismo rural.

No se han encontrado datos de la localización geográfica de las diferentes asociaciones lúdicas y culturales parte del mercado total accesible, por tanto, el dato seguiría siendo 2236 asociaciones culturales en España.

**SOM:** Con el fin de acotar estas cifras, se ha reducido el número de municipios a aquellos que tienen hasta 10 000 habitantes. Por tanto, el total de municipios que ahora serían mercado objetivo de la empresa es de 7372 (datos del INE, 2021). Dado que no se dispone de porcentajes de cuantas empresas turísticas rurales existen en cada municipio de estos, haremos una aproximación del total, repartido equitativamente entre los municipios rurales existentes y, posteriormente, reduciremos ese número en el mismo porcentaje que se han reducido los municipios en este apartado.

Así pues, el total de empresas mercado objetivo de Lawers Consultores sería de 12.616 empresas aproximadamente.

Figura 4. Esquema TAM-SAM-SOM.



Fuente: Elaboración propia.

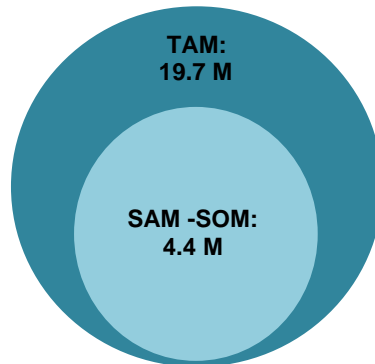
Por otro lado, y teniendo en cuenta que Lawers Consultores cuenta con un público objetivo indirecto que serían los turistas, a continuación se realizará un estudio de mercado mediante el modelo TAM-SAM-SOM sobre los mismos:

**TAM:** El mercado total accesible para los clientes de Lawers Consultores serían todos aquellos turistas que llegan a España. Este dato varía anualmente, ya que depende de muchos factores externos, pero hasta Septiembre de 2021 han llegado un total de 19.7 millones de turistas al país (INE, 2021). No utilizaremos datos del año anterior, ya que 2020 estuvo marcado por las consecuencias de la crisis sanitaria y, por tanto, no son datos representativos de la actividad turística española.

**SAM:** Teniendo en cuenta las características específicas de las empresas turísticas, destinos y asociaciones culturales con las que trabaja la empresa, este dato se reduciría hasta 4.4 millones de turistas que realizan en España turismo rural, según datos de 2019, ya que 2020 fue un año donde el turismo vivió una situación excepcional (Statista, 2021).

**SOM:** En este análisis, acotar el dato no es posible, ya que no existen datos específicos dentro de la tipología rural de cuantos turistas viajan a poblaciones con menos de 10 000 habitantes. Por tanto, el dato seguiría siendo 4.4 millones de turistas.

Figura 5. Esquema TAM-SAM-SOM del público objetivo indirecto.



Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.2.2 Competencia.

La competencia en el sector de las empresas de consultoría es alta, aunque incierta a nivel de análisis y más, si añadimos la especialización, no solo en destinos turísticos sino en destinos turísticos rurales o naturales. En este caso, los datos se tornan confusos. Además, otro hándicap en el análisis de la misma es que muy pocas consultoras se describen con dicha hiper especialización, sino que optan por un área más amplia para no segmentar su cuota de mercado.

**Estructura:** En términos de consultoría, los datos aportados por la Asociación Española de Empresas de Consultoría no hablan de empresas, sino de profesionales. Habría pues, según el último informe publicado por esta Asociación, un total de más de 200 mil profesionales. No se encuentran datos actualmente de cuántas de estas consultorías se dedican a la consultoría turística, por tanto determinar este dato es complicado.

**Competencia directa:** Los competidores directos de Lawers Consultores son todas aquellas empresas que se dedican a la consultoría de marketing digital para destinos turísticos, más específicamente en destinos turísticos rurales o de naturaleza.

**Competencia indirecta:** Los competidores indirectos de la empresa se componen de aquellas empresas de consultoría en marketing digital que también podrían ofrecer servicios de consultoría turística aunque esta no sea su especialidad o temática principal o las consultorías turísticas en general.

#### Principales competidores directos:

##### 1. Castro Consulting.

Figura 6. Logo de Castro Consulting.



Fuente: Castro Consulting.com (2021)

Castro *Consulting* es una agencia de Marketing turístico, especializada en marketing turístico, marketing digital y comunicación online. Entre sus funciones principales se encuentran los planes estratégicos de turismo, la creación de productos turísticos, el *inbound* marketing, el diseño y la publicidad, entre otros. Tiene un equipo conformado por siete personas, seis de las cuales son consultores con formación en marketing digital o en turismo. Estas características les permiten formar un equipo multidisciplinar, con conocimiento integral de las temáticas que trabajan. Tienen una amplia lista de proyectos a distintas entidades públicas así como a diferentes destinos turísticos.

Se trata de una empresa con sede en Valencia pero cuyos servicios también puedes contratar a través de su página web. De este modo, se abre a todo el territorio español. Desde su página web<sup>1</sup> es posible estar al día de todos sus movimientos (en el apartado de Noticias) y ver todos los proyectos que han llevado a cabo hasta la fecha. Se trata de una web con un diseño llamativo, interactivo y muy bien estructurada, donde encontrar la información que deseas es muy fácil y rápido. Por otro lado, cuentan con otros canales digitales como Facebook, Instagram, Twitter o LinkedIn y también una cuenta en Vimeo donde suben vídeos promocionales de destinos con los que trabajan o han trabajado, así como vídeos de actividades que realizan o en las que participan. Además, su web también está adaptada para dispositivos móviles, lo cual mejora la experiencia del cliente si les visita desde un dispositivo diferente al ordenador.

En sus redes sociales<sup>2</sup> comparten principalmente imágenes y vídeos de eventos, charlas o congresos, entre otros a los que asisten. No las utilizan tanto para captar clientes, más bien para mantener informados a sus seguidores de los lugares a los que van y de lo que hacen, pero no se observa una estrategia de posicionamiento. En Instagram cuentan con 167 seguidores y con una media de 13 *likes* por publicación, con lo que se puede deducir, a grandes rasgos, que el *engagement* en esta red social es de casi el 8%. Los datos son similares en el resto de redes sociales en las cuales tienen presencia.

Además de todo ello, Castro *Consulting* cuenta con una *newsletter* a la que es posible suscribirse desde su página web, y también tienen un buen posicionamiento en buscadores, apareciendo en la primera página del mismo al buscar palabras clave como marketing turístico o consultoría de marketing turístico.

Tabla 3. Resumen Castro *Consulting*

Canales digitales	Sitio web, Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn y Vimeo
Puntos fuertes	Experiencia, cartera de clientes reconocidos, grupo multidisciplinar
Puntos débiles	No estrategia en redes sociales, poco <i>engagement</i>

Fuente: Elaboración propia

## 2. Profesionales Marketing.

Figura 7. Logo de Profesionales Marketing.



Fuente: Profesionalesmarketing.es (2021)

Profesionales Marketing es una Agencia de Marketing Digital y Publicidad con más de seis años de experiencia en el sector. Aunque sus numerosos servicios van enfocados a empresas, también están

<sup>1</sup> Castroconsulting.es

<sup>2</sup> En Anexos 1 se dispondrán capturas de pantalla de todos los perfiles de sus redes sociales.

especializados en empresas del sector turístico como hoteles, agencias de viaje, hostales... Además, entre sus servicios también ofrecen formación en Facebook y Google *Adwords* así como servicios de SEO, SEM, *Community Manager*, Desarrollo Web...

Además, en su web<sup>3</sup> tienen un blog en el cual comparten mucha información interesante sobre SEO, Google *Adwords* y otros así como los proyectos que realizan en la empresa. También cuentan con presencia en distintas plataformas digitales como Facebook, LinkedIn y Twitter y también atienden a través de WhatsApp.

En sus redes sociales<sup>4</sup> no publican muy frecuentemente y las publicaciones son sobre entrevistas, podcast o *webinars* en los que participan y algunas noticias relacionadas con temas de Marketing que puedan ser interesantes. A pesar de tener más de 400 seguidores en Facebook, por ejemplo, la media de *likes* es de 0-1, lo cual indica un *engagement* prácticamente inexistente.

La empresa cuenta con varias sedes en España, más concretamente en Valencia, Madrid y dos en Cuenca aunque trabaja también de forma online, a través de Skype y de su página web. Su página web cuenta con una serie de apartados clasificados de una forma visible y lógica para la búsqueda que hacen que navegar por la misma sea fácil. Además, es interactiva y predomina el naranja, color de la empresa. La página web está adaptada para dispositivos móviles pero no cuentan con *newsletter*.

Tabla 4. Resumen Profesionales Marketing.

Canales digitales	Facebook, LinkedIn, Twitter, Sitio web
Puntos Fuertes	Varias sedes, experiencia amplia
Puntos Débiles	Frecuencia de publicación en RRSS baja, no estrategia en redes sociales

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Autana. Consultoría Turística.

Figura 8. Logo de Autana.



Fuente: autanaprojects.com (2021)

Autana es una consultoría turística, más concretamente una consultoría estratégica en planificación y gestión de proyectos turísticos. Sus sedes se encuentran en Valladolid y Castilla y León, aunque también atienden de forma online. También tienen perfiles en Twitter y Facebook donde además comparten diariamente información y artículos sobre turismo, datos interesantes, actualizaciones de las redes sociales u otras plataformas... Del mismo modo, en su página web<sup>5</sup> también tienen un apartado donde publican artículos con información que puede resultar muy interesante para los potenciales clientes: “¿qué beneficios ofrece el *mobile* marketing para tu empresa?” o “ayudas y subvenciones para el sector turístico para hacer frente a la crisis del covid-19”, entre otros.

<sup>3</sup> Profesionalesmarketing.es

<sup>4</sup> En Anexos 1 se dispondrán capturas de pantalla de todos los perfiles de sus redes sociales.

<sup>5</sup> Autanaprojects.com



Se trata de una web muy simple, interactiva y bien estructurada que te lleva de forma ordenada a cada apartado y adaptada a dispositivos móviles. A su vez, aunque están presentes en muy pocas redes sociales<sup>6</sup>, cuentan con más de mil seguidores en su página de Facebook (aunque su media de *likes* es de 3, denotando un bajo *engagement*) y más de 500 en su Twitter.

Cuentan con una amplia lista de servicios de consultoría y diseño de producto todos enfocados al sector turístico. Por otro lado, tienen una especialización en marketing turístico (geolocalización, diseño de webs para hoteles y hostales, creación de apps móviles para promoción turística...) y, además de todo ello, también imparten algunos cursos de formación. Además de todo ello, están bien posicionados en los buscadores, apareciendo en primer lugar al buscar con palabras clave como marketing turístico o consultoría turística.

Tabla 5. Resumen Autana Projects.

Canales Digitales	Sitio web, Facebook, Twitter
Puntos fuertes	Bastante posicionados en RRSS, especializados en un sector (turístico)
Puntos débiles	Solo están presentes en Twitter y Facebook

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Serseo.

Figura 9. Logo de Serseo.



Fuente: Serseo.es (2021)

Serseo es una Agencia de Marketing Digital especializada en la atracción de clientes y posicionamiento de marca en redes sociales para PYMES. Fundada en 1996, ofrecen un servicio de Marketing Digital LowCost que los diferencia del resto. A parte de con una experiencia de más de 25 años en el sector, también cuenta con una cartera de clientes muy heterogénea. No se trata de una Agencia de Marketing Digital especializada en turismo, como sería el caso de Lawers Consultores, pero en su página web ofrecen “soluciones específicas”, entre las cuales se ofrecen paquetes muy baratos de estrategias de marketing digital para empresas del sector turístico (gestionar redes sociales, geolocalización, blog, mejora reputación digital, informes mensuales de visibilidad...).

Cuentan con distintas sedes físicas por toda España y algunas en Latinoamérica a parte de sus servicios online, que los expanden a nivel internacional además.

Entre sus canales digitales, podemos destacar una página web<sup>7</sup> repleta de información, con precios, descripciones detalladas de todo aquello que el cliente pueda necesitar. Se trata de una web interactiva, con CTA's repartidos en toda la misma y que atraen a conocer más y contratar los servicios. Además, cuenta con un equipo de más de treinta personas. También podemos encontrar a Serseo en otros canales digitales como Facebook, LinkedIn o Twitter.

<sup>6</sup> En Anexos 1 se dispondrán capturas de pantalla de todos los perfiles de sus redes sociales.

<sup>7</sup> Serseo.es



Utiliza las redes sociales<sup>8</sup> para compartir contenido de valor muy relacionado con el marketing digital, dando consejos a su público objetivo, las PYMES para mejorar en su posicionamiento y redireccionándoles a su página web. En general, no tienen mucha presencia en las mismas, ya que no cuentan con un perfil en muchas plataformas y tampoco cuentan con muchos seguidores.

Tabla 6. Resumen Serseo.

Canales Digitales	Sitio web, Facebook, Twitter, LinkedIn
Puntos Fuertes	Estrategia de precios, amplia experiencia,
Puntos Débiles	Poca presencia en redes, poca especialización en los sectores que trabajan

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Global Consultoría Turística.

Figura 10. Logo de Global.



Fuente: globalcontur.com

Global Consultoría Turística es una empresa que se fundó en 2018 en Oviedo, Asturias donde tiene su sede y está formada por diferentes consultores con una extensa trayectoria a sus espaldas en el sector turístico. Aunque ubicada en España, también trabaja en Latinoamérica, y a pesar del poco tiempo que lleva en activo, ya cuenta con una lista considerable de proyectos turísticos realizados para varios Ayuntamientos asturianos. A parte de este, entre sus servicios también incluye el desarrollo de proyectos para poner en valor y promocionar los recursos turísticos de un destino o el propio destino.

Su página web<sup>9</sup> deja ver desde el primer contacto con la misma que el valor principal de la empresa es la sostenibilidad, y que trabajan a través de distintas áreas (entre las que se encuentra el marketing) para conseguir que los destinos turísticos y empresas con las que trabajan, tengan este valor por bandera. Y, aunque no están especializados en destinos turísticos rurales o naturales, ya han hecho proyectos con muchos de ellos.

Tiene presencia en muchas plataformas digitales<sup>10</sup>: Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn y Youtube. En ellas, comparten todas aquellas actividades a las que asisten así como los congresos, jornadas y charlas pero también comparten información sobre sus servicios y cómo pueden ayudar a sus clientes.

Tabla 7. Resumen Global Consultoría.

Canales Digitales	Página web, Instagram, Twitter, Facebook, Youtube y LinkedIn
Puntos Fuertes	Clientes internacionales, presencia en muchas redes sociales
Puntos Débiles	Empresa nueva, poca experiencia, poca relevancia en RRSS

Fuente: Elaboración Propia.

<sup>8</sup> En Anexos 1 se dispondrán capturas de pantalla de todos los perfiles de sus redes sociales.

<sup>9</sup> Globalcontur.com

<sup>10</sup> En Anexos 1 se dispondrán capturas de pantalla de todos los perfiles de sus redes sociales.

## Sector

Lawers Consultores opera en el sector de la consultoría; un sector que a pesar de la crisis sanitaria vivida y las consecuencias económicas que esta ha tenido a nivel mundial, ha seguido creciendo. Y no solo en ingresos, que actualmente son un total de más de 11 millones en España sino también han aumentado el número de personas empleadas en el sector de la consultoría a más de 203 mil profesionales. Se trata pues de un sector en crecimiento y cuyo mayor cliente son las entidades financieras (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2021).

Para poder estudiar el sector de Lawers Consultores más en profundidad, a continuación se llevará a cabo el modelo de las cinco fuerzas de Porter:

## Las 5 fuerzas de Porter

Figura 11. Cuadro resumen de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

1. **Proveedores:** Los proveedores en una empresa de consultoría serían todos aquellos profesionales (consultores) en un área de conocimiento que tengan la experiencia y capacidad suficientes para aportar dicho conocimiento a alguna de las actividades realizadas por la empresa. Se suelen contratar cuando el cliente pide algo muy concreto o sobre una temática que no dominan los consultores que forman parte de la empresa. En las consultorías especializadas en un área, no se suele contar con los servicios de terceros, puesto que los equipos están formados por consultores especializados en esa rama.

Según la Asociación Española de Empresas de Consultoría, habría en 2020 más de 200 mil profesionales, por lo tanto, estamos hablando de un poder por parte de los mismos no demasiado elevado. Además, también es posible acceder a profesionales de otros países (ya que la consultoría no requiere trabajar presencialmente), con lo cual el número de proveedores aumentaría, siendo este poder de negociación aún más bajo.

Los precios o costes de estos “proveedores” varían en función de la temática necesaria. Así pues si necesitas un consultor especializado en medio ambiente habrá un mayor número de opciones y, por tanto, el coste será más competitivo. También, el poder de sustitución será alto, ya que hablamos de miles de profesionales. Por su parte, si el área de conocimiento necesaria es consultoría especializada turismo ornitológico, los profesionales serán escasos y tendrán más poder de negociación, ya que la capacidad de sustitución es baja.

2. **Cientes:** En el sector de la consultoría y, debido al gran número de profesionales que existe, el poder del cliente es muy elevado. Los clientes pueden elegir y el coste de cambio es bajo, por lo que pueden fijarse en muchos factores a la hora de decantarse por una consultora. Sin lugar a dudas, una de las variables más relevantes en esta elección es el precio, que condicionaría la elección o no de la misma.

Y, aunque existen peticiones en áreas muy especializadas (como sería la de Lawers Consultores), la realidad es que muchas empresas no tienen problema para realizar proyectos de áreas que no están dentro de su rama de especialización, al igual que existen empresas que realizan consultoría a nivel general, con lo cual trabajan cualquier área de conocimiento. Además, los clientes no suelen poner esta especialización como factor clave en la decisión, y dan más peso a otras variables (como el precio).

3. **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** Para poder medir el grado de amenaza de los nuevos competidores, es necesario tener en cuenta las barreras de entrada que existen en el sector. En el caso de la consultoría, dichas barreras no suelen ser importantes; a nivel económico ya que no hace falta una gran inversión más allá del sistema de software y los costos relativos a la creación de una nueva empresa. Años atrás esta barrera era más relevante, puesto que se necesitaba financiar un espacio donde montar la oficina, pero con la digitalización de las actividades de consultoría, muchas de ellas, sobretodo PYMES, no cuentan con sedes físicas.

Más barreras a las que se enfrentarían los competidores entrantes son las legales; obtención de permisos para la constitución de la empresa, restricciones en materia de protección de datos y privacidad que aplicar a todos nuestro proyectos...

Otra barrera que se puede encontrar es la especialización de la empresa: muchas consultoras cuentan con un equipo humano muy formado, con amplia experiencia y con conocimiento en áreas muy especializadas, lo que al trabajar en conjunto les da una visión global de todos los aspectos y les concede una ventaja competitiva sobre otras empresas que tengan un equipo más pequeño o menos especializado.

La experiencia o trayectoria de la empresa también supone una barrera, ya que muchas consultoras son ya conocidas, lo cual les añade valor de marca que las diferencia del resto.

Por tanto, todas ellas constituyen unas barreras de entrada no demasiado complejas y, la aparición de nuevos competidores podría ser frecuente debido a ello.

4. **Amenaza de productos sustitutivos:** aquellos similares a los que ofrece la empresa. En este caso, la principal amenaza serían los servicios ofrecidos por otras consultoras. Si una empresa tiene una especialización concreta, como Lawers Consultores, los servicios sustitutivos son aquellos que dan otras consultoras que no tienen dicha especialización en la materia, lo cual es muy común en el sector de la consultoría.

Por otro lado, incluso se podría considerar internet como un producto sustitutivo, puesto que muchas empresas acceden a diferentes páginas para obtener un conocimiento suficiente para aportarse a ellos mismos la asesoría que obtendrían de una consultora (aunque este tipo de prácticas no suele ser muy recomendable).

5. **Rivalidad entre empresas:** se consideraría rivales a todas aquellas consultoras cuya especialidad sea en marketing turístico, marketing digital o en turismo, especialmente las que se enfoquen en un modelo sostenible a la hora de realizar sus procesos pero también serían rivales todas aquellas empresas de consultoría o asesoría que ofrezcan servicios a empresas en general (donde se incluirían las turísticas).

Dentro del sector de la consultoría, la rivalidad entre empresas es alta. A pesar de que, como en todas las industrias y sectores, existen las grandes firmas, que acapararían una cuota de mercado importante, también existen consultoras más pequeñas con una gran influencia.

Se trata de un sector con barreras de entrada bajas y con un coste de cambio también bajo para el cliente, lo cual nos indica el alto grado de rivalidad ante el cual se encuentran las consultoras. Por ello, la hiper especialización de muchas de ellas consigue generar una ventaja competitiva potente en algunas áreas, minimizando esta competitividad.

### 7.3.2.3 *Análisis del contexto digital*

En este apartado se analizará a grosso modo el contexto digital actual en el que se desarrolla la empresa; concretamente, se estudiará la situación actual del Inbound marketing en España (tendencias actuales y futuras, canales más utilizados...) y, posteriormente, se expondrá el contexto digital del sector en el que opera Lawers Consultores.

#### 7.3.2.3.1 *Análisis del contexto digital general*

El *Inbound Marketing* se caracteriza por poner en marcha estrategias con la finalidad de atraer, interactuar y fidelizar clientes de una forma voluntariosa y poco intrusiva, al contrario que otras estrategias del marketing tradicional.

Aunque estas técnicas difieren de las tradicionales, es habitual ver como se utilizan de forma combinada, ya que uniendo las características positivas de ambas es posible obtener un mayor alcance, una mayor personalización y unos resultados más rápidos (Adsmurai & Inbouncycle, 2021).

Para conseguir su propósito, el *inbound marketing* utiliza contenidos de valor e interés para el cliente, por tanto, el marketing de contenidos también es una pieza fundamental dentro de este. Otra de las características de este tipo de marketing es el énfasis en la bidireccionalidad de sus relaciones con el cliente, practicando la escucha activa y utilizándola como fuente de información para el futuro. Por ello, los canales que utilizan suelen ser plataformas que permitan esta interacción y también den la posibilidad de lanzar al público todo el contenido de valor (redes sociales y blogs, por ejemplo).

Respecto a las tendencias digitales que han marcado este año y que tendrán un gran peso en 2022 se pueden destacar:

- **Redes sociales:** aunque Instagram y Facebook siguen encabezando las listas, las nuevas plataformas (como Tiktok) cobran cada vez más fuerza, siendo el video el formato más eficaz (IAB Spain, 2021).
- **Formato audio:** no sólo las búsquedas por audio están incrementando su presencia sino en general todo el contenido por voz y audio (podcasts) también está ganando terreno, cada vez son más comunes y se prevé que esta tendencia siga al alza (IAB Spain, 2021).
- **Influencers:** aunque esta palabra ya es parte del vocabulario desde hace años, la aparición de nuevas plataformas ha dado pie a nuevos *influencers* y también a nuevas formas de hacer

marketing de *influencers*. *Twitch* (y los *streams* en general) cobran cada vez más relevancia (IAB Spain, 2021).

- **Mobile:** la tecnología avanza a pasos agigantados. El 5G ya es una realidad y se prevé que las marcas aumenten su publicidad a través de dispositivos móviles y la utilización del *mobile marketing* (IAB Spain, 2021).
- **Los e-commerce:** como se ha visto en otros apartados, una de las consecuencias de la pandemia ha sido el aumento de las compras online, que se encuentra en el punto más alto desde que apareció. Se prevé pues que siga creciendo y que cada vez sean más las compras en este formato (IAB Spain, 2021).
- **Esports y los streams:** las nuevas plataformas sociales como *Twitch* y el auge del free-to-play así como de *influencers (streamers)* se ha convertido en un aspecto clave si el público al que nos dirigimos son los adolescentes. Además, los *esports* también se han consolidado (IAB Spain, 2021).
- **Inteligencia artificial:** a través de esta se puede ofrecer un contenido más personalizado para el usuario, ya que la IA es capaz de recolectar información sobre el mismo (IAB Spain, 2021).
- **Marketing automatizado:** Ayuda a conocer las KPI's en tiempo real y esto, proporciona la posibilidad de tomar mejores decisiones (IAB Spain, 2021).

#### 7.3.2.3.2 *Análisis del contexto digital del sector.*

Resulta complicado estudiar los hábitos digitales, de consumo o tendencias, entre otros, del público objetivo de Lawers Consultores, dado que se trata de entidades públicas, empresas y asociaciones de forma abstracta. En sí, son las personas que trabajan y conforman estos lugares los que utilizan internet para realizar búsquedas y llegar hasta Lawers Consultores y no existen datos de los hábitos y comportamientos digitales de las asociaciones, empresas y entidades en general.

Por tanto, habría que analizar los comportamientos de sus empleados, pero también resulta imposible. En primer lugar, dada la amplitud del público objetivo de Lawers Consultores y las diferentes características de cada uno de ellos y, en segundo lugar, ya que no es posible reducir a unas características concretas (en una sociedad tan diversa) a las personas que forman parte de empresas turísticas, entidades públicas y asociaciones culturales, pues estaríamos hablando de un porcentaje de la población muy alto.

Así pues, sí podemos estudiar algunos de los hábitos de consumo y comportamientos del público objetivo indirecto de Lawers Consultores; los turistas. Estos son el cliente de su cliente, y es necesario entender cómo son y cómo se comportan para que las estrategias y el *modus operandi* de trabajo de Lawers Consultores sean lo más eficaces posible:

Es una realidad que las generaciones como la *Millennial* o la generación Z están muy familiarizadas con el uso de las tecnologías, y es por ello que encabezan todas las estadísticas en el uso de dispositivos, redes sociales, búsquedas, uso de internet...

Por tanto, no es difícil imaginar que el segmento de turistas rurales que se encuentre en una de estas dos generaciones, tendrá unos hábitos más afines a las búsquedas de alojamiento online, búsqueda de actividades turísticas a través de internet o elección de destino según las opiniones de otros usuarios en internet, entre otros.

Por su parte, los turistas de más de 65 años y tal y como hemos visto en otros apartados, utilizan de forma escasa (aunque cada vez más) las redes sociales, aunque sí utilizan internet y dispositivos digitales (en menor medida que otras franjas de edad) y, por ello, su experiencia turística es muy diferente.

A nivel general, entre los turistas rurales (sin tener en cuenta la edad), un 72% prefiere reservar de forma online, de acuerdo al Observatorio de Turismo Rural recogido por Eurona. Los turistas rurales restantes se decantan por reservas telefónicas (18.7%) y email (9.5%).

Por otro lado, según un ensayo de investigación realizado en la Universidad de Sonora sobre el uso de internet y las búsquedas del turista rural, se puede afirmar que más de un 75% de los turistas rurales utilizan internet para la búsqueda de turismo rural, siendo el segmento de edad de 18 a 32 años los que más lo utilizan (más del 90%).

Los resultados también dejan entrever que las búsquedas relativas a turismo rural no son homogéneas, sino que varían según la edad del turista. Todos los datos sobre búsquedas según la edad y los resultados aportados por este ensayo “El uso de internet por los turistas en la búsqueda de destinos rurales”, muestran que es interesante para el empresario turístico (y, por tanto, también para el destino si lo tratamos como una “marca”) las estrategias que se realicen a través de internet.

Así pues, teniendo en cuenta las tendencias vistas en otros epígrafes sobre el uso de dispositivos móviles, internet y el uso de las tecnologías en general, y los datos anteriores es posible afirmar que el contexto digital en el sector turístico y, más específicamente en los turistas rurales, hay una tendencia al alza en la utilización de internet para buscar y escoger un destino turístico y los demás servicios de la experiencia (alojamiento, restauración, actividades...).

Finalmente, es interesante comentar el aumento del interés de los turistas por las noticias y curiosidades sobre los destinos. Las redes sociales que funcionan como una gran plataforma para este tipo de artículos y noticias, sirven de inspiración para casi el 40% de los turistas de entre 18 y 35 años a la hora de escoger su destino de vacaciones (Agenttravels, 2021).

Aunque actualmente no se encuentran datos estadísticos sobre esta nueva tendencia sobre las noticias, podemos observar algunos portales cuya función principal es esta, como Valencia Bonita, que se dedica a difundir información interesante y relevante para los futuros turistas (y también habitantes) de Valencia cuenta con más de 160 mil seguidores en Instagram.

## 3.2 ANÁLISIS INTERNO.

### 3.2.1 *Misión, visión y valores.*

**1. Misión:** La misión de Lawers Consultoría – Agencia de Marketing Turístico es prestar un servicio tanto a empresas del sector turístico, como a las entidades públicas encargadas de la actividad turística en los municipios y regiones, que necesiten estos servicios para destacar entre su competencia, crearse una imagen de marca, realizar una gestión de la actividad turística más sostenible y que les acerque a sus objetivos a corto, medio y largo plazo como destino turístico, posicionarse en el mapa, mejorar sus estrategias en redes sociales, más calidad en la gestión del destino, etc y así obtengan los resultados que desean tanto como empresas como destinos turísticos.

**2. Visión:** La visión de Lawers Consultoría – Agencia de Marketing Turístico es aportar todas las herramientas y el conocimiento suficiente a nuestros clientes para que se conviertan en destinos rurales/naturales o de interior reconocidos sin poner en riesgo la naturaleza, economía y a la sociedad del mismo (en el caso de las entidades públicas y asociaciones) o que aumenten sus beneficios y aporten un valor tanto al destino como a la ciudadanía (en el caso de las empresas).

También es parte de la visión de la empresa, llegar a convertirse en un referente del marketing turístico.

**3. Valores:** Lawers Consultoría - Agencia de Marketing Turístico tiene los siguientes valores:

Sostenibilidad: la empresa actúa bajo las premisas de la sostenibilidad para que todas las acciones que desarrolle o implemente puedan mantenerse a largo plazo sin afectar al medio ambiente y los ecosistemas de la región donde se encuentre el cliente (ya sea empresa o destino) y teniendo en cuenta en todo momento la economía y la sociedad de dicho lugar.

Responsabilidad: la empresa se compromete a recomendar e implementar acciones, actividades y estrategias con la misma dedicación y convicción como si fueran para ellos mismos. Será su responsabilidad actuar como si fuesen integrantes de la misma y dar el máximo de todo el equipo para que los resultados sean positivos.

Innovación: Lawers Consultoría quiere que cada destino se identifique con un slogan y unas características únicas y que no se utilice el mismo modus operandi para todos, como ocurre en muchos casos (para facilitar y agilizar el trabajo, se siguen unas pautas muy similares a otros destinos de la misma tipología). La empresa opta por estrategias innovadoras, originales y que hagan destacar a los clientes por encima de su competencia.

Trabajo en equipo: el equipo de Lawers Consultoría es experto en marketing digital y en turismo (incluyendo tipología turística rural, natural o de interior y turismo sostenible, entre otros) y pone en conjunto todo este conocimiento para dar un servicio integral que englobe todas las áreas. Todos los proyectos se harán en conjunto con todo el equipo para que el resultado sea impecable.

Cooperación: la empresa tiene en cuenta todas las necesidades y problemas del cliente y trabaja junto a él de forma conjunta, como un tándem. Todas las estrategias y acciones se consultan para ajustarlas al máximo a los deseos del cliente y que el resultado sea el esperado.

### 3.2.2 *Estrategias corporativa, competitiva y funcional.*

#### **Estrategia corporativa.**

En la estrategia corporativa de Lawers Consultoría –Agencia de Marketing Turístico se expondrán todos aquellos objetivos empresariales a medio y largo plazo. Teniendo en cuenta que se trata de un proyecto empresarial del cual se estudia su viabilidad como empresa, se indicarán los siguientes objetivos:

- Abrir la cartera de clientes y empezar a realizar proyectos acorde con los valores y el público objetivo de la empresa.
- Crear una imagen de marca en las redes sociales.
- “Vender” planes estratégicos/consultorías/asesorías que permitan a los clientes trabajar con herramientas que aseguren la sostenibilidad.
- Aportar contenido de valor a las redes sociales que fomente la sostenibilidad y el cuidado medioambiental de los destinos turísticos rurales y en general.
- Mostrar a la comunidad destinos turísticos de interior, naturaleza o rurales que son poco conocidos pero que tienen mucho que ofrecer.



### **Estrategia competitiva:**

Lawers Consultoría es una empresa que nace de forma online, es decir, un negocio digital. Se trata de aceptar o conseguir aquellos proyectos que se puedan realizar con el pequeño equipo inicial que forma la empresa y los que más interesantes pueden ser para la misma. Aunque la empresa se dirige a un sector muy concreto, se trata de una tendencia hacia los destinos rurales relativamente nueva, lo cual supone una gran oportunidad de negocio.

Además, y teniendo en cuenta la relevancia del concepto de sostenibilidad a nivel mundial y en todas las áreas, y la tendencia a visitar lugares poco masificados resultante de la pandemia del COVID-19, se prevé que los destinos de turismo rural, natural o de interior sigan cogiendo fuerza y se conviertan en los destinos del futuro. Por ello, y con los valores personales (que han trasladado a la empresa) del equipo, se han sumado a esta “moda” para convertir los valores en un negocio rentable.

Por dicha razón, Lawers Consultoría se inclinará hacia una estrategia competitiva de nicho, donde su objetivo será ser un referente o líder para esa cuota de mercado específica. Así pues, según Porter, se estaría siguiendo una estrategia competitiva de diferenciación: Lawers Consultoría – Agencia de Marketing Turístico está especializada en dar asesoramiento y realizar acciones de marketing turístico para empresas y destinos rurales o naturales.

Sin embargo, a largo plazo la empresa tiene idea de ampliar el equipo y especializarse también en otras tipologías, ofreciendo así más de un “producto” concreto. Por ejemplo, a parte de los destinos rurales, crearían otra especialidad en destinos ornitológicos. Estas futuras especializaciones siempre irían de la mano de los valores de la empresa, siendo la sostenibilidad la que encabeza esa lista.

Dado que otras estrategias competitivas no resultarían factibles porque sería un proyecto empresarial acabado de lanzar al mercado, tener una ventaja competitiva en el precio no es posible, y menos teniendo en cuenta todo lo comentado en el apartado de competencia, donde la experiencia y los equipos grandes destacan. Por tanto, ofrecer una temática tan concreta, aprovechando la oportunidad de esta nueva tendencia, se convierte en la ventaja competitiva de Lawers Consultoría. Crear una imagen de marca será imprescindible para darse a conocer, al igual que contar con una página web que no solo informe de los servicios, de los valores y de la empresa, sino también aporte información de valor e interesante para los potenciales clientes, haciendo hincapié en destinos turísticos y empresas que ya han puesto en marcha las acciones necesarias para convertirse en destinos turísticos rurales por excelencia o empresas que han visto aumentados sus beneficios gracias a una asesoría especializada.

Por otro lado, también se apelará a las emociones de los clientes potenciales para que se sientan identificados y tengan la sensación de querer y necesitar nuestro servicio. Esto se hará a través de acciones en las redes sociales. Despertar las emociones del cliente es una técnica muy utilizada en marketing y que hasta el momento ha dado buenos resultados.

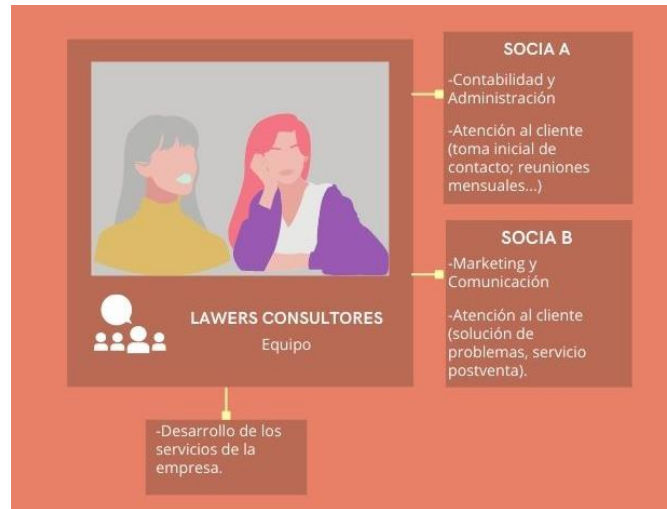
### **Estrategia funcional.**

Con esta estrategia la empresa se asegurará de utilizar todos sus recursos de forma útil y gestionarse de la forma más correcta y eficiente para alcanzar sus objetivos. Por tanto, se trata de conocer departamento por departamento cómo se desarrollarán las funciones:

Lawers Consultores es un proyecto empresarial que estudia su viabilidad a través de este TFM; se estaría hablando de una empresa de nueva constitución creada por dos socias las cuales deberían hacerse cargo de todas las funciones de la misma hasta conseguir los primeros objetivos y obtener algún beneficio para poder contratar a más equipo.



Figura 12. Cuadro-resumen de las actividades de cada miembro del equipo.



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, la socia A, experta en marketing digital y en turismo se encargaría de la estrategia de marketing así como de las funciones de *community manager*. Por su parte, la socia B, experta en turismo, concretamente en planificación territorial turística, destinos rurales y marketing turístico se encargaría de la parte financiera; cuentas, impuestos, subvenciones...

Y, finalmente, en conjunto, se encargarían de elaborar los proyectos y trabajos para sus clientes. En cuanto a la estrategia de investigación y desarrollo y a la de recursos humanos, Lawers Consultores no cuenta con una estrategia determinada ya que la empresa primero necesita generar ingresos y crear una pequeña cartera de clientes.

En cuanto a la estrategia de marketing será toda de forma digital, a través de sus redes sociales y acciones de SEO y SEM e inbound marketing, entre otras. La financiación de la empresa se hará a través de los ahorros de las socias fundadoras, ya que al no tener sede física, la barrera de entrada económica es igual a los gastos de constitución de la misma (cuota de autónomo, permisos...).

### 3.2.3 Propuesta de valor.

La propuesta de valor es la que va a determinar qué diferencia Lawers Consultores de otras consultorías y agencias de marketing digital turístico que ofrecen un servicio similar. La empresa ofrece un servicio hiper especializado, como es la asesoría y consultoría de marketing turístico para destinos turísticos rurales y para empresas turísticas de esta tipología de destinos. A esto se le suma que todos sus proyectos, acciones y estrategias están basadas y se rigen entorno al concepto de sostenibilidad.

Lawers Consultores surge de la oportunidad de negocio dada por los cambios de hábitos y necesidades de los turistas a raíz de la pandemia del COVID-19, donde pasan de querer pasar sus vacaciones en los destinos de sol y playa masificados a buscar nuevas experiencias y lugares que les ofrezcan tranquilidad y espacios abiertos saludables. La empresa tiene como finalidad ofrecer a otras empresas y entidades turísticas un servicio integral, que garantice aportar todo el conocimiento de dos expertas en la materia y tenga en cuenta el concepto de sostenibilidad en cada fase del procedimiento, para asegurar así una viabilidad del destino o de la empresa a largo plazo y evitar los impactos negativos que tiene la actividad turística en los mismos.

Además, a todo ello se le suma un estudio personalizado y donde el cliente está presente en cada parte del proceso. Lawers Consultores no ofrece un desarrollo de proyectos o creación de productos turísticos (entre otros) convencional, la empresa realiza reuniones frecuentes con los clientes, comunicando cada paso, las estrategias seguidas, las acciones llevadas a cabo, los resultados que se van obteniendo. Lawers Consultores no está a favor de un servicio donde el cliente pide lo que necesita, paga y recibe el resultado, sino que lo involucra y lo hace parte del mismo.

Lawers Consultoría también nace para solventar una necesidad que se detecta. Los Ayuntamientos (principal entidad pública encargada del turismo en los municipios y/o regiones) y las empresas turísticas/asociaciones culturales, en general, no cuentan con los conocimientos de turismo necesarios para tomar las decisiones correctas y útiles para posicionar a dichos lugares como referentes del turismo rural.—Tampoco cuentan con el conocimiento en marketing y estrategias digitales que hagan de su oferta una información que llegue al cliente final: el turista.

Es cierto que otras consultoras o agencias ofrecen un servicio que puede también cubrir esta necesidad de conocimiento, pero Lawers Consultores se basa en la co-creación, el trabajo en equipo directo y el traspaso de conocimiento para que el cliente pueda ser autónomo en un futuro. Los informes personalizados y customizables serán una de las ofertas de nuevos servicios a establecer en un futuro inmediato.

### 3.2.4 *Análisis del marketing mix.*

#### **Estrategia de producto.**

Lawers Consultores –Agencia de Marketing Turístico ofrece servicios de asesoría y consultoría a empresas turísticas y destinos turísticos rurales, de interior y naturales. Entre ellos se encontrarían los siguientes:

- Planes de marketing (tanto para empresas como para destinos turísticos<sup>11</sup>)
- Planes de planificación turística (para destinos turísticos).
- Creación de productos turísticos.
- Proyectos de casas rurales/hoteles y demás tipos de alojamiento para destinos rurales, de interior o naturales.
- Planes de sostenibilidad turística / empresarial.
- Planes de calidad turística.
- Servicios de *community management* (para redes sociales tanto de empresas<sup>12</sup> como de destinos turísticos).
- Planes de turismo colaborativo.
- Inbound Marketing.
- Diseño y publicidad.

Todos estos servicios se ofrecen desde una visión donde la sostenibilidad es el primer aspecto en el desarrollo de los mismos y donde prima la hiper especialización de la empresa los entornos rurales, de interior o naturales y todas las actividades económicas y turísticas que se realizan en los mismos. De esta forma, los clientes tienen la certeza de que sus planes y proyectos se realizan con una perspectiva integral tanto del marketing como del turismo gracias al conocimiento de los profesionales del equipo de Lawers Consultoría.

---

<sup>11</sup> Siempre que se habla de la actividad empresarial de Lawers Consultores, y aunque no venga especificado, se entienden destinos turísticos como destinos rurales, naturales o de interior, puesto que la empresa está especializada en dicha tipología.

<sup>12</sup> Cuando se nombran empresas en relación con la actividad de Lawers Consultores, se refiere a empresas turísticas cuya actividad se desarrolle en lugares considerados como destinos turísticos rurales, naturales o de interior o en municipios o regiones no consideradas destino turístico pero con características afines a estos.

Además, se trata de un servicio que, como se ha explicado en epígrafes anteriores, resalta por su personalización y la responsabilidad de no utilizar técnicas y estrategias similares en los destinos, dándoles la oportunidad de destacar y diferenciarse de empresas o destinos con características/servicios/productos similares. Todo ello gracias a la creatividad y el compromiso de los integrantes del equipo. Además, también cabe destacar que durante el tiempo estipulado para la creación del plan/proyecto o desarrollo de la actividad contratada, el equipo de Lawers Consultoría estará en contacto semanalmente con los clientes y se realizarán consultas y reuniones con los mismos para que el producto final sea lo más adecuado a las necesidades y deseos del mismo y estos hayan sido partícipes de su realización. La empresa tiene una filosofía donde no comparten la forma de trabajo contratación – entrega del producto, sino que parte de su propuesta de valor reside en esta relación cliente- empresa.

A todo ello se le añade un servicio de seguimiento y consulta post entrega del plan o proyecto (que viene incluido en el precio del mismo) y que alarga la relación con el cliente durante muchos meses o incluso años, formando parte de las estrategias de fidelización con el mismo.

### **Estrategia de precio**

Al contrario de otras consultoras, competencia directa de Lawers Consultoría, que siguen una estrategia de precios LowCost, la empresa ofrece precios que varían según el servicio demandado. Así pues, es complicado determinar el precio de cada uno de sus servicios ya que depende totalmente de varios factores: servicio demandado (en algunos casos pueden ser varios servicios simultáneos), características de la empresa (tipo de empresa, volumen de la misma, situación...), características del destino (lugares ya reconocidos como destinos turísticos, lugares que quieren conformarse como destino, cantidad de recursos turísticos disponibles...), el tiempo en el que se requiera la realización del servicio (tiempo a elegir por la empresa o determinación de fecha de entrega según las necesidades del destino/empresa), planes estratégicos/planes de marketing previos...

También, y como parte de su estrategia de atracción y fidelización de clientes, la empresa tendrá un sistema de descuentos en la realización de segundos, terceros y más servicios para la misma empresa o entidad (dicho descuento dependerá del precio final total de dichos servicios). A su vez, también añadirá un descuento final al precio total cuando se contraten dos o más servicios de forma simultánea, para generar así un incentivo para que los clientes contraten varios servicios.

### **Estrategia de distribución**

Los servicios desarrollados por la empresa no disponen de estrategia de distribución ya que son servicios que se realizan de forma online desde el lugar de residencia del equipo que conforma la empresa. Como se comentaba en otros apartados anteriores, Lawers Consultoría no cuenta con una sede física y las reuniones, tanto las semanales como las de seguimiento a través de plataformas como Zoom, Google Meet, Skype o cualquier otra aplicación que se prefiera por parte del cliente.

En el precio final de cada servicio ya vendrá incluida una cantidad específica, dependiendo del lugar donde se encuentre el cliente, para realizar una o dos reuniones presenciales (una de las cuales siempre será una visita inicial a la zona).

Esta empresa tampoco cuenta con gastos por almacenaje ni personal extra para la entrega de ningún tipo de producto ni servicio.

## **Estrategia de comunicación**

Al tratarse de un proyecto empresarial cuya viabilidad se estudia a través de este TFM, la empresa no cuenta con presencia en ninguna red social, ni tiene estrategias de SEO, SEM, *inbound* marketing, etc. previas. Por tanto, la estrategia de comunicación de Lawers Consultores parte de cero.

En primer lugar, la empresa contará con un sitio web donde se explicará de forma detallada todas las características de la misma, el equipo, los servicios prestados, los valores con los que trabajan, los datos de contacto, proyectos ya realizados... Este sitio web será el eje central de la empresa, ya que no cuenta con sede física.

El sitio web de Lawers Consultores será una página web muy sencilla y minimalista, con una estructura que de forma lógica y fácil para el usuario lleve al siguiente punto. La web contará con fotografías y vídeos de los lugares en los que se haya trabajado y también del equipo. Todo ello con una cohesión con el diseño que tenga la web. Para terminar, el sitio web contará con un apartado de "Blog", donde se escribirán artículos que resulten interesantes, siempre dentro de las áreas de trabajo de Lawers Consultores, para los potenciales clientes, y les lleven al sitio web.

El sitio web también tendrá con un apartado al final de la misma para suscribirse a la *newsletter* trimestral de Lawers Consultores, donde se compartirán todo lo que se ha llevado a cabo en la empresa en ese trimestre, fotografías y vídeos de los destinos turísticos y empresas con los que trabajan, información para mejorar tu negocio, etc. Todo ello exclusivo y diferente a lo que se comparte a través de las redes sociales.

Por otro lado, contará con presencia en varias redes sociales. Teniendo en cuenta que se trata de un proyecto empresarial que se constituiría desde cero, las redes sociales suponen una gran oportunidad a bajo coste para darse a conocer, crear una imagen de marca y poder comunicarse con clientes. Así pues, las redes sociales en las que tendrían presencia al inicio de su actividad serían Instagram y Facebook.

Aunque tener presencia en varias plataformas tiene indudables consecuencias positivas para las empresas, en este caso y dado el volumen de trabajo al que se enfrentará un equipo de tan solo dos personas, se ha optado por solo estar presentes en Instagram y Facebook pero tener una actividad frecuente y de calidad en estas redes sociales. Entonces, como se acaba de exponer, la frecuencia de publicación en ambas será semanal, es decir, será una empresa muy activa en redes sociales, ya que la competencia no lo es tanto, y, por tanto, es algo que se debe aprovechar.

En ambas se compartiría el mismo contenido, ya que tienen la opción de vincularse y así se ahorraría mucho tiempo por parte del equipo:

- Participación y asistencia a eventos relacionados con marketing digital, marketing turístico o turismo (congresos, jornadas, charlas...).
- Fotos del equipo trabajando (para hacer a los seguidores partícipes del día a día de la empresa).
- "Sneak peeks" de los proyectos que se están realizando.
- Artículos publicados en el blog.
- "Antes y después" de los lugares que se han transformado a destinos turísticos.
- Trucos de marketing y datos curiosos (en general, de turismo y de marketing).
- Noticias
- Mucho más.

Finalmente, en las redes sociales se realizará un sorteo. Esta acción, que entre sus requisitos tendrá compartir la publicación, seguir las redes sociales de la empresa, etc servirá para darse a conocer a un público más grande y también para aportar a los seguidores un valor añadido o una recompensa por ser parte de la comunidad de Lawers Consultores.

Con cada publicación en redes sociales, se redirigirá al usuario a la página web de la empresa. De esta forma, llegarán a una plataforma donde de forma más estructurada y clara podrán ver todo lo que se lleva a cabo en Lawers Consultores y obtener más información.

También se contratará una empresa externa para realizar las acciones relativas al SEO y así conseguir un mejor posicionamiento en buscadores. La página web contará con un blog donde se tratarán temas interesantes para los clientes potenciales (marketing de contenidos) y también se publicarán noticias y artículos relacionados con destinos turísticos y que puedan resultar llamativos o de gran interés para los turistas (público objetivo indirecto de Lawers Consultores). Todo esto se compartirá en las redes sociales, que redireccionarán al usuario a la página web. Finalmente, se llevarán a cabo estrategias de email marketing que se desarrollará en los próximos epígrafes.

Respecto al análisis del *branding*, al tratarse de un nuevo proyecto empresarial, no es posible analizar ni la reputación de marca, ni la identidad, ni nada relacionado con la misma, dado que aún no ha empezado a desarrollar la actividad empresarial.

#### 4. DAFO.

Figura 13. Cuadro-resumen del análisis DAFO.



Fuente: Elaboración propia

Después de un análisis interno y externo, se podría concluir que las **debilidades** a las que se enfrenta Lawers Consultores son:

- Inexperiencia: Lawers Consultores se adentraría en un sector donde la mayoría de empresas cuentan con una gran experiencia a sus espaldas o al menos, la experiencia de los miembros de su equipo. Sin embargo, en Lawers Consultores tanto la empresa como los miembros de

la misma no cuentan con ninguna experiencia en este sector. Esto puede resultar un problema en el momento de conseguir nuevos clientes.

- Falta de clientes: muy ligada a la debilidad anterior se encuentra esta. Al no tener clientes previos, Lawers Consultores no tiene el factor del boca a boca ni tampoco puede mostrar en su sitio web, como hacen sus competidores, proyectos anteriores como incentivo para que los clientes puedan ver su trabajo.

Las **amenazas** detectadas a través del estudio en profundidad tanto del macro como del micro entorno son:

- Barreras de entrada económicas escasas: como se disponía en otros apartados, las barreras de entrada en el sector de la consultoría, y teniendo en cuenta que nos encontramos en una realidad cada vez más digital, son muy bajas. Por ello, las posibilidades de que nuevas empresas accedan al sector y se conviertan en competencia directa de Lawers Consultores son elevadas.
- Competencia: el sector de la consultoría cuenta con un gran número de empresas con servicios similares y de profesionales en distintas áreas que pueden constituirse también como empresas y suponer una competencia para Lawers Consultores.
- Clientes: al ser un sector conformado por tantas empresas y profesionales, los clientes tienen un poder de negociación muy importante.
- Productos sustitutos: aunque las consultoras no ofrecen productos en sí, sí que se encuentra ante un sector donde muchas empresas realizan proyectos/planes en cuyas áreas no están especializados, produciéndose así una oferta de un producto sustitutivo.

Por otro lado, las **fortalezas** detectadas de Lawers Consultores se podrían resumir en:

- Trato personalizado: la empresa ofrece un trato al cliente totalmente personalizado, con reuniones semanales (esto no es común en los servicios de consultoría) y proponiendo estrategias y acciones para cada destino o empresa totalmente diferenciadas, huyendo de la generalización de acciones que hay actualmente en los planes de turismo o de marketing. A su vez, también ofrece un servicio de seguimiento, que ya viene incluido en el precio, donde se realizan reuniones para comprobar el estado de ejecución del plan/proyecto, resolver dudas, aportar ideas o soluciones a problemas que hayan podido surgir...
- Híper especialización: Lawers Consultores es una empresa híper especializada: se trata de una consultoría de marketing turístico que se dedica esencialmente a proyectos y planes de destinos turísticos rurales, de interior o naturaleza y para empresas turísticas de regiones que cumplan estos requisitos. Esta especialización supone una gran diferenciación de sus competidores, y por tanto, una ventaja competitiva.
- Equipo joven: aunque tener un equipo formado por personas sin experiencia en el sector constituía una debilidad, también es una fortaleza ya que se trata de gente joven, con ideas innovadoras, con energía y con ganas, que tiene mucho que aportar al sector.

En cuanto a las **oportunidades** podemos encontrar las siguientes:

- Capital humano: actualmente hay más de doscientos mil consultores en nuestro país, expertos en diferentes áreas, lo cual permite que en el momento de buscar nuevos miembros del equipo se pueda elegir entre una gran cantidad de gente, de acuerdo con las necesidades de la empresa en el momento. Además, los actuales miembros de Lawers Consultores, que son el motor de la empresa, tienen la opción de seguir formándose día a día para poder ofrecer un mejor servicio.
- Resurgimiento de la economía post COVID-19: después de la gran crisis que ha atravesado y en la cual aún se encuentra el mundo y, concretamente, España a raíz de la pandemia del COVID-19, y tal y como se ha estudiado en el apartado de entorno económico, se atisban las primeras mejoras en la economía española. Esto supone una gran oportunidad para Lawers Consultores, ya que uno de sus consumidores son empresas del sector turístico (uno de los sectores más afectados por esta crisis), que retoman su actividad y vuelven a conseguir beneficios, dándole margen para invertir en servicios como consultoría.
- Crecimiento del sector de la consultoría: como se puede observar en epígrafes anteriores, el sector de la consultoría ha vivido, a pesar de la crisis sanitaria, un aumento tanto en profesionales como en ingresos, no solo a nivel internacional sino también en España. Esto es un dato positivo para la puesta en marcha de una empresa como Lawers Consultores – Agencia de marketing turístico.
- Cambios en los gustos y hábitos en los turistas: la pandemia ha supuesto un gran cambio en el sector turístico y los turistas han cambiado de hábitos a nivel vacacional. Ahora hay una tendencia al alza en destinos rurales, de interior o naturaleza dado que se trata de lugares poco masificados y que aportan mucha tranquilidad para teletrabajar y desconectar del bullicio de la ciudad. Aunque los destinos de sol y playa seguirán estando los primeros de la lista, muchos de sus turistas recurrentes se decantan por los mencionados, ofreciendo así una oportunidad de crecimiento, y por tanto, de negocio para Lawers Consultores.
- Tendencias al alza en el uso de las TIC: los últimos datos aportados confirman que cada vez son más los usuarios que disponen de dispositivos móviles y que cuentan con internet en casa; también los que realizan compras online. Para una empresa como Lawers Consultores, esto se convierte en una gran oportunidad, ya que se trata de un proyecto empresarial totalmente online y que llega a sus consumidores a través de plataformas digitales.
- Barreras de entrada bajas: de la misma forma que las barreras de entrada conformaban una amenaza para Lawers Consultores, también se convierten en una oportunidad para acceder a este sector y conformar la empresa sin arriesgar grandes cantidades de dinero.

Conclusiones: Después de estudiar las debilidades y fortalezas de Lawers Consultores y las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, se puede concluir que, aunque no será tarea fácil, se encuentra en un entorno favorecedor para sumergirse en la consultoría. Las barreras de entrada no son un obstáculo y, aunque la competencia es una gran amenaza, sus fortalezas, como la hiper especialización en un área muy concreta serán las que conformarán sus ventajas competitivas.

## 5. OBJETIVOS.

El diseño del plan de Marketing Digital es necesario tener en cuenta que Lawers Consultores es un proyecto empresarial cuya viabilidad se estudia a través de este TFM, por lo cual, el objetivo principal



al que se pretende llegar es el posicionamiento de la empresa para crear conciencia e interés. Este objetivo permitirá obtener beneficios en la compañía al llegar más fácilmente a los leads y captar los primeros clientes de la empresa. Es así como Lawers Consultores rentabiliza su inversión. Por tanto, el objetivo principal sería **conseguir 44 clientes durante los doce meses de duración del plan** (1% de la cuota de mercado, como se desarrolla en los siguientes epígrafes).

A partir de este, se despliegan otros **objetivos más específicos**:

1. Conseguir 500 seguidores en seis meses en Instagram y 100 likes en su página de Facebook.
2. Colocarse en las primeras posiciones (de la 1 a la 3) en el buscador en 6 meses.
3. Crear una base de contenidos atractivos en la página web en 7 meses (un blog con 35 publicaciones, entre las cuales se encontrarán artículos, fotografías o vídeos).
4. Generar un 30% del tráfico a la web a través de distintas acciones en las redes sociales en los primeros 6 meses.
5. Conseguir 102 suscriptores a la *Newsletter* en 7 meses.

## 6. PÚBLICO OBJETIVO.

A continuación, y siguiendo con el análisis en profundidad de todos los aspectos que rodean y forman parte de la empresa caso de estudio, se va a analizar el público objetivo. El público objetivo conforma el punto principal alrededor del cual girará la estrategia y todas las acciones que se propongan en los siguientes epígrafes. Su estudio se centrará en los siguientes conceptos:

### 6.1 Estrategia y criterios de segmentación.

#### Listado de Stakeholders:

En primer lugar, es necesario conocer los *stakeholders* que forman parte de Lawers Consultores para poder elegir y aplicar de la forma más adecuada la estrategia.

Dado que Lawers Consultores es un proyecto de empresa totalmente digital, muchos de los *stakeholders* que la rodean son diferentes a los de una empresa o proyecto empresarial tradicional. Estos actores son de vital importancia, no solo para el desarrollo de la actividad de la empresa, sino porque en ellos también reside la sostenibilidad de la misma, concepto clave para Lawers Consultores. Por tanto, los *stakeholders* que se pueden identificar son:

- Empresas de software
- Plataformas digitales donde se publicitan los clientes (Booking, Airbnb...)
- Redes sociales
- Entidades públicas relacionadas con la actividad turística (ayuntamientos, mancomunidades...)
- Empresas turísticas
- Asociaciones culturales o lúdicas.
- Turistas

-Partners de turismo.

-Competencia (directa e indirecta)

Selección de públicos de interés:

Para la estrategia de marketing digital que se propondrá en este trabajo, y dados los objetivos expuestos en epígrafes anteriores, se centrará la atención en las asociaciones culturales o lúdicas, las entidades públicas y las empresas turísticas ya que conforman el público objetivo de Lawers Consultores. Por otro lado, también se estudiará a los turistas como público objetivo indirecto de Lawers Consultores, ya que se considera de vital importancia conocer al público objetivo directo, los turistas, pues todos los servicios desarrollados por la empresa les tienen como objetivo final.

Estrategia de segmentación del público objetivo:

Una vez escogido el público objetivo al que se van a dirigir las estrategias, se elaborará una estrategia de segmentación del mercado para poder, posteriormente, clasificar a este público teniendo en cuenta ciertas de sus características comunes. Esta división tiene como finalidad poder adaptar la estrategia que se propondrá en apartados siguientes a las características, gustos y necesidades de estos segmentos.

Entidades públicas: se dirige a todas las entidades públicas con algún tipo de potestad en la toma de decisiones sobre la actividad turística en un municipio o región (ayuntamientos, diputaciones,...) de España. Como también se dispondrá para el resto de públicos objetivos directos de la empresa, el carácter abstracto de una entidad pública imposibilita muchos aspectos necesarios para la creación de un perfil concreto.

Sin embargo, sí existen algunas informaciones sobre la edad de los principales alcaldes y concejales que indican que la mayoría de ellos está entre los 40 y 60 años y que solo el 2.4% es menor de 30 años (La Razón, 2019).

Por otro lado, y tras realizar una serie de entrevistas para recabar información cualitativa (Anexo III), se ha podido concluir que las entidades públicas, sobretodo de la zona de la España vaciada o donde el turismo no es la actividad principal, son reacias a la colaboración y cooperación entre empresas, entidades públicas, asociaciones... y ante la figura de un consultor. Así pues, también se ha podido observar incluso la negativa de varios Ayuntamientos a realizar estas entrevistas. Otro dato interesante que se ha podido observar en las mismas, es la predisposición que sí se ha mostrado por parte de otros Ayuntamientos de municipios donde el turismo está presente o los cuales se ubican en zonas cercanas a destinos turísticos y ven esta actividad como una oportunidad.

Por ello, Lawers Consultores se dirigirá, al menos en esta estrategia (una vez consolidada como empresa ya se enfrentará a este reto), a las entidades públicas encargadas de la actividad turística en municipios rurales/de interior/naturaleza adyacentes a destinos turísticos consolidados.

Asociaciones lúdicas / culturales: se refiere a todas aquellas asociaciones de tipo lúdico o cultural que operan en el territorio español y que tienen entre sus finalidades aportar un valor turístico añadido a un municipio o región. Se trata de aquellas que puedan generar por sí solas o en conjunto con otras asociaciones u otros recursos o productos turísticos un interés capaz de atraer o decantar la decisión de un turista por dicho municipio o región.

Así pues, las asociaciones tampoco pueden segmentarse con la misma especificidad que otros públicos objetivos, puesto que es prácticamente imposible delimitar las características de las personas que conforman una asociación. Con motivo de reducir, en la medida de lo posible, el rango

de segmentación, se puede afirmar que se trata de hombres y mujeres de entre 18 y 67 años, que con gran seguridad cuentan con un trabajo independiente de la asociación (ya que estas asociaciones no suelen tener ánimo de lucro y suelen ser vocacionales).

Se busca pues de asociaciones cuyos fundadores estén abiertos a la colaboración con otros organismos tanto públicos como privados y a realizar pequeños cambios en sus ideas iniciales en pro del bien y crecimiento turístico del municipio o región. En general, se tratará de personas carismáticas, con gran capacidad de liderazgo y que hayan luchado por hacer de su vocación una causa con el fin de compartirla. Suelen ser personas incansables en la búsqueda de acciones que beneficien a otros, no con fines lucrativos.

Empresas turísticas: se centrará en empresas que operen en el territorio español. Después de realizar y analizar las diferentes entrevistas que se pueden observar en el Anexo III, se llega a la siguiente conclusión en referencia a las empresas turísticas:

Las empresas turísticas que más predisposición han tenido son las empresas de alojamiento, como casas rurales. Por tanto, y aunque dado el tamaño de la muestra de las entrevistas, este dato no es concluyente, Lawers Consultores se decantará por enfocar la estrategia hacia las empresas de alojamiento rural.

Las empresas, como el resto del público objetivo directo de Lawers Consultores, también son difíciles de segmentar. Se hablaría pues de empresas cuyo propietario o propietaria tuviesen un carácter innovador, que estén comprometidos con la sostenibilidad a nivel general, que quieran aportar un valor diferencial a la experiencia del turista... En cuanto a la edad, y tal y como se comentaba en otros epígrafes, los empresarios son principalmente hombres con una edad media de entre 25 y 34 años (El Referente, 2021).

En el caso de las empresas turísticas, también se puede extraer de la información cualitativa obtenida, que para una mayor tendencia a la contratación de servicios de consultoría es necesario que al frente de dicha empresa se encuentre una persona con una visión a largo plazo, de mejora, ambición e innovación para su empresa.

Finalmente, y aunque no se trata de su público objetivo directo, también se estudiará la segmentación del turista, que en este caso sí será más factible de realizar. Así pues, se dirigirá a todos los turistas españoles que realicen turismo interno. En este caso, al tratarse de un turista rural, se hablaría de mayoritariamente mujeres (procedentes en su mayoría de Madrid, Cataluña o Andalucía) de entre 40 y 60 años, con un poder adquisitivo medio (Hosteltur, 2021). Suelen tener estudios superiores y universitarios (Technohotel, 2019).

Serían de una clase social media (teniendo en cuenta su poder adquisitivo), con preferencia de viaje en pareja o en familia. También son personas que leen las reseñas antes de tomar la decisión de elegir un alojamiento/actividad u otra y que se decantan por reservar online (Hosteltur, 2021). Sus intereses para realizar este tipo de turismo suelen ser el entorno, el interés cultural y la gastronomía (Technohotel, 2019).

#### • **Otras segmentaciones (*big data*, modelos RFM, etc.).**

Se utilizará una estrategia de segmentación de marketing de nicho tal y como se indicó en otros epígrafes. Para ello la estrategia se centrará en diferentes segmentos (asociaciones lúdicas/culturales, entidades públicas y empresas privadas) que no se pueden abordar conjuntamente como un público objetivo dadas sus diferencias.

Con esta segmentación, será posible llegar a los distintos clientes potenciales que contempla Lawers Consultores, teniendo en cuenta sus necesidades, gustos, hábitos digitales...

## 6.2 Segmentos del público objetivo.

Después de lo dispuesto en el apartado anterior, los segmentos de público objetivo a los cuales se aplicarán las distintas estrategias serán los siguientes:

- Entidades públicas: todas aquellas entidades públicas que tengan algún poder de planificación o ejecución en la actividad turística de un municipio o de una región. Principalmente, Lawers Consultores se dirigirá a Ayuntamientos, diputaciones, mancomunidades, etc, ya que, por norma general, son los que se ocupan de regular esta actividad. En el caso de los Ayuntamientos, se enfocará la estrategia a aquellos municipios que se encuentren cerca a destinos turísticos consolidados.
- Asociaciones culturales o lúdicas: este segmento está referido a todas aquellas asociaciones que, a través de su actividad, aportan un valor al destino o que, incluso, pueden llegar a ser un atractivo por sí solas. Por ejemplo: carreras (de montaña, de asfalto...) organizadas por asociaciones de este índole; actividades de enoturismo organizadas por asociaciones de empresarios bodegueros o de bodegas de una región; retiros de yoga-meditación organizadas por asociaciones relacionadas con la salud mental, actividades para ver las estrellas organizadas por asociaciones de astroturismo...
- Empresas turísticas: las empresas de una región o un municipio cuya actividad está relacionada con la actividad turística o la experiencia directa del turista. La tipología de empresa principal con la que se espera trabajar son empresas de alojamiento (hoteles, hostales, casas rurales, villas...), aunque Lawers Consultores está abierta a todas las posibilidades; por ejemplo, empresas de actividades lúdicas, como por ejemplo, empresas de multiaventura en un destino.

Finalmente, y aunque no es su público objetivo directo, Lawers Consultores tendrá en cuenta, dentro de lo posible, en todas sus estrategias a su público objetivo indirecto: los turistas. Así pues, intentará crear un contenido en redes sociales y en su blog que también tenga valor para este segmento, centrándose más específicamente en los turistas rurales, de interior o naturaleza cuya sensibilidad con el concepto de sostenibilidad sea afín a los valores de la empresa.

6.3 Buyer persona.


## BUYER PERSONA


**ENTIDAD PÚBLICA**

**NECESIDADES**

- Expertos en diferentes materias que puedan planificar de forma sostenible la actividad turística.
- Tiempo y conocimiento para crear productos turísticos o generar una estrategia de marketing digital.
- Fomentar la economía de la comarca.

**TECNOLOGÍA**





**AYUNTAMIENTO DE VILLARRASA**  
VILLARRASA (HUELVA)

Villarrasa es un pueblo de Huelva de unos 2000 habitantes. En sí no es un municipio turístico aunque tiene un gran valor natural dada su cercanía al río Tinto. Entre los municipios cercanos a Villarrasa podemos encontrar la ciudad de Huelva, El Rocio, Matalascañas o Punta Umbría, todos ellos turísticos y muy conocidos. También se encuentra cerca del Parque Nacional del Doñana.

**FRENOS**

- No conocer la empresa.
- No hay relación de cooperación entre ellos y las empresas/asociaciones de la zona.
- No son conscientes de todas sus posibilidades turísticas.
- Falta de tiempo.
- Limitaciones políticas.

**MOTIVACIONES**

- Conocimiento de la importancia del marketing digital y las redes sociales.
- Presupuesto.
- Capacidad de visión a largo plazo y de los impactos positivos del turismo en una zona al coger como ejemplo sus municipios vecinos.

**LAWERS CONSULTORES**  
AGENCIA DE MARKETING TURÍSTICO

## BUYER PERSONA

**ASOCIACIÓN LÚDICA**

Pedro, de 29 años, junto a varios amigos a los que les encanta surfear, ha creado la asociación "En la Ola". El objetivo de esta asociación sin ánimo de lucro, es fomentar la práctica del surf en la zona y darles a los más pequeños la oportunidad de aprenderlo de mano de profesionales retirados. Aunque el surf no es un deporte español, sí se ha extendido en los últimos años. Los fundadores de "En la Ola" quieren, además, contar la historia de este deporte y todas las leyendas que le rodean a través de monumentos por todo Corcubión, un pequeño pueblo de menos de dos mil habitantes y que este se convierta en un referente español de este deporte.

**NECESIDADES**

- Conocimiento del valor que En la Ola supone para Corcubión.
- Mediador entre la asociación y entidades públicas.
- Sostenibilidad de la asociación.



**EN LA OLA**  
CORCUBIÓN (GALICIA)

**FRENOS**

- No conocer la empresa.
- No tener una relación de colaboración con entidades públicas y empresas de la zona.
- No tener conocimiento suficiente sobre turismo.
- No tienen presupuesto.

**MOTIVACIONES**

- Conocimiento de la importancia del marketing digital y las redes sociales.
- Ambición de crecimiento y visión de futuro.
- Falta de tiempo.
- Claridad de objetivos y capacidad de decisión.

**TECNOLOGÍA**



**LAWERS CONSULTORES**  
AGENCIA DE MARKETING TURÍSTICO

## BUYER PERSONA

**EMPRESA TURÍSTICA**

**FRENOS**

- No conocer la empresa.
- Poco uso de las redes sociales.

**NECESIDADES**

- Conocimiento sobre redes sociales y estrategia digital.
- Community Manager.
- Llegar a un mayor número de personas para aumentar sus reservas.



**CASA RURAL BERNIA**  
BENISSA (ALICANTE)

Rosario decidió convertir la propiedad heredada de sus padres en una casa rural hace unos cinco años, ya que observó la oportunidad de negocio que se había generado en este municipio por su ubicación. La casa se encuentra entre dos destinos turísticos consolidados como Calpe y Moraira y muy cerca de otros como Dénia o Xàbia. Rosario, debido a su edad y su situación laboral, no tiene tiempo ni conocimiento para seguir una estrategia de marketing digital y conseguir todos los clientes que necesita y que podría conseguir gracias a los atributos que tiene el alojamiento.

**MOTIVACIONES**

- Emprendedora con visión de futuro.
- Ver la oportunidad de mejorar su negocio.
- Consciencia sobre la digitalización actual y la necesidad de mejorar su estrategia digital.
- Falta de tiempo.

**TECNOLOGÍA**



**LAWERS CONSULTORES**  
AGENCIA DE MARKETING TURÍSTICO



## 7. ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL.

En este apartado se va a definir qué se quiere transmitir con la campaña así como los distintos canales a través de los cuales se llevará a cabo la estrategia para conseguir el objetivo principal y los objetivos SMART propuestos en epígrafes anteriores. Así pues, se dispondrá el qué, cómo y cuándo se llevarán a cabo las acciones que conformarán la estrategia de Lawers Consultores – Agencia de Marketing Turístico.

### 7.2 Concepto de campaña

El mensaje general que se quiere transmitir con esta campaña es dar a conocer la empresa de consultoría Lawers Consultores así como los distintos servicios que lleva a cabo. Todo ello, acompañado de un mensaje que subraya la posibilidad de convertir un municipio en un nuevo destino de relevancia o la posibilidad de posicionar a una empresa/asociación dentro del destino y a nivel general.

#### USP (unique selling proposition).

Como punto de partida, es necesario destacar que Lawers Consultores centra su propuesta de valor en la hiper especialización que caracteriza sus servicios. Se encarga de asesorar, guiar y ayudar a que distintos públicos consigan sus objetivos y, sobretodo, hacerlo a través de la colaboración entre estos y las acciones desde las entidades públicas a que destinos alternativos se conviertan en los nuevos destinos por excelencia.

Así pues, el slogan que se lanzaría a través de los distintos canales y que, junto con el concepto principal llamaría la atención del público objetivo directo, podría ser:

*¿A qué esperas?*

Se debe tener en cuenta que aunque no sea el público objetivo directo de la empresa, Lawers Consultores también tiene interés en llegar a los turistas y que parte de la comunidad de sus redes sociales y el blog de su página web esté formada por ellos. Esto se debe a que esto le generará un valor añadido a la empresa, que podrá ofrecer a sus clientes. Podrá poner en el punto de mira de



esos turistas los destinos, empresas y asociaciones con las cuales trabaje y recomendarles ir, con todos los beneficios que esto conlleva. Por ello, también lanzará un mensaje para los turistas:

*Viaja diferente, disfruta, aprende; sé el primero en descubrir este nuevo destino.*

### Concepto creativo.

Una vez indicado el slogan de la empresa, se especificará el concepto creativo, es decir, cómo se contará este mensaje. Así pues, utilizar el *storytelling* permitirá que el usuario visualice aquello que la empresa quiere transmitir y entenderlo a través de los sentimientos que esta historia despertará en él.

El concepto creativo, que iría acompañado siempre de un soporte digital (ya sea vídeo, fotografía, audio...) iría encaminado a una narrativa como la siguiente:

*Tanto si eres una empresa, una asociación o un destino turístico por descubrir, tenemos todas las herramientas para convertirte en el punto de mira de todos los turistas. Nuestro equipo experto en turismo alternativo y en marketing digital conseguirá que alcances todos tus objetivos.*

El concepto creativo, para el público objetivo indirecto (turista), sería una narrativa que también apela a sus sentimientos, pero con un mensaje un poco diferente:

*Imagina despertar con el sonido de los pájaros, un atardecer con una copa de vino, dar paseos infinitos por los mejores paisajes que puedas imaginar, disfrutar del cielo estrellado, descubrir nuevos lugares y costumbres, reír, mirar a tu alrededor y solo ver belleza...*

*¿Alguna vez te has enamorado de un lugar?*

*Visita \*#insertanombredestinorural\**

Es difícil visualizar, tan solo con una narrativa, el producto final que se difundiría. Es necesario imaginar el tono de voz, las imágenes que transportarían a ambos públicos al sentimiento del que se habla, la música que acompaña todo ello.

Figura 14. Ejemplo del concepto creativo que se podría compartir en Instagram.



Fuente: Elaboración propia.



## 7.3 La estrategia.

Una vez que se ha indicado el mensaje, hay que elegir los canales a través de los cuales se emitirá, así como las acciones que se llevarán a cabo y la organización de las mismas. Para estudiar todo esto, a continuación se realizará un modelo *customer journey map*, un embudo de conversión y un modelo *POEM*:

### 7.3.1 *Customer journey map*:

Los clientes, realizan un recorrido desde que descubren la empresa hasta que realizan la compra<sup>13</sup>, en este caso, del servicio. Este recorrido, se divide en varias fases:

- **Awareness**: esta es la fase en la que el cliente conoce por primera vez o entra en contacto con la marca/empresa, por tanto, las acciones alrededor de esta fase irán destinadas a este fin.
- **Interest**: en esta fase se pretende despertar el interés del usuario que ya ha conocido la marca y convertirlo en lead.
- **Compra**: las acciones de esta fase van dirigidas a fomentar la compra del servicio.
- **Loyalty**: una vez que ha realizado una compra, el interés de la empresa reside en conseguir que ese usuario se mantenga como cliente, realice más compras y se convierta en un habitual. Para ello, las acciones que se llevan a cabo suelen ser programas de fidelización.
- **Advocacy**: se busca que el cliente desarrolle una relación emocional con la marca para que lo recomiende a través de sus redes sociales y a su entorno.

Actualmente, y dado que se trata de un proyecto empresarial cuya viabilidad se estudia en este TFM, todos los usuarios – clientes de Lawers Consultores se encontrarían antes de la primera fase. Una vez se empezaran a llevar a cabo todas las acciones que se verán en apartados siguientes en relación con el posicionamiento de la empresa, estos usuarios pasarían a la fase *Awareness*.

Con acciones de SEO, se pretende conseguir uno de los objetivos específicos de la empresa: colocarse en las primeras posiciones (de la 1 a la 3) en el buscador de en 6 meses. Esto, sumado a las acciones en redes sociales y a la publicidad *display*, hará que los usuarios empiecen a ubicar a Lawers Consultores.

A través de las redes sociales (y otros canales), la empresa irá llegando a más gente, parte de la cual se interesará por la marca y se convertirá en lead. Por otra parte, no todas las personas que lleguen a esta fase se convertirán en un cliente potencial, ya que muchos turistas, es posible que sigan las redes sociales o se interesen por la empresa debido al contenido que se pretende compartir en las mismas (sobre el turismo rural en general, consejos, los mejores destinos, listas de actividades que hacer en esos destinos...).

Es una forma (se desarrollará en otros apartados) con la que Lawers Consultores ayudará a posicionar también a sus futuros clientes. Por tanto, se podría decir que en esta fase se encontraría el objetivo específico “Conseguir 500 seguidores en seis meses en Instagram y 100 likes en su página

---

<sup>13</sup> Se utilizará compra para referirse a la contratación de alguno de los servicios ofrecidos por Lawers Consultores.

de Facebook”. A su vez, también se encontraría aquí el objetivo “Crear una base de contenidos atractivos en la página web en 7 meses (un blog con 35 publicaciones, entre las cuales se encontrarán artículos, fotografías o vídeos)”, el cual formaría parte de este valor que llama la atención de los usuarios.

Una vez en la página web, los usuarios tendrán la opción de dejar sus datos (nombre, email...) para que, de forma mensual, reciban la *Newsletter* de la empresa. Gracias a esta información, posteriormente se realizará email marketing, con descuentos y promociones exclusivas para los suscritos.

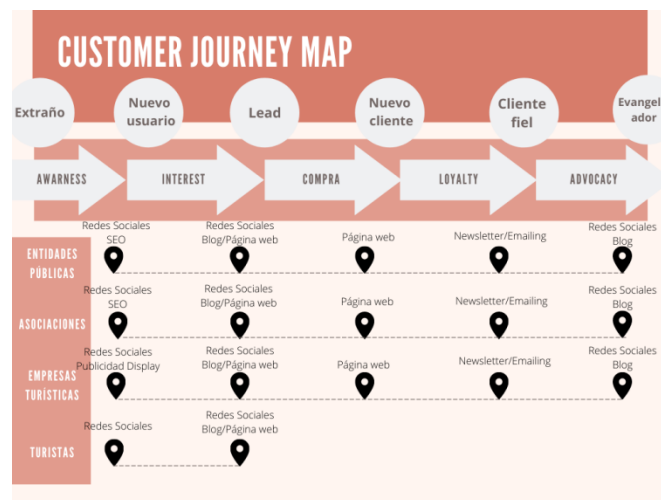
Finalmente, el objetivo: generar un 30% del tráfico a la web a través de distintas acciones en las redes sociales en los primeros 6 meses, también recaería en esta fase, ya que ese interés que se genera guiaría a los leads hasta la página web.

Posteriormente, el lead pasaría a realizar una compra. En esta fase estaría el objetivo principal de la empresa: conseguir 44 clientes durante el primer año del negocio. Esta fase es muy importante, al menos para Lawers Consultores, ya que es la única que le reporta un beneficio económico y, a su vez, también afecta a todos los otros objetivos y fases del *customer journey* (permitirá crear contenido y un portfolio de los trabajos realizados, impulsará el efecto boca a boca, hará que el equipo gane experiencia...).

Una vez en esta fase, el cliente pasaría a la siguiente, donde Lawers Consultores, a través de varias reuniones de seguimiento, una buena relación con el cliente, email marketing y muchas otras acciones que se desarrollarán en el siguiente apartado, se aseguraría de fidelizarlo y conseguir contrataciones futuras, así como una relación emocional con la empresa.

En el caso de los turistas, que son el público objetivo indirecto de la empresa, recorrerían algunas de estas fases, como ya se ha indicado, pero no llegarían a realizar una compra. Sin embargo, aunque no pasaran a esa fase, su presencia en las redes sociales y en la página web de la empresa, también es relevante, ya que le aporta un valor añadido a Lawers Consultores de cara a su público objetivo.

Figura 15. *Customer Journey Map*.

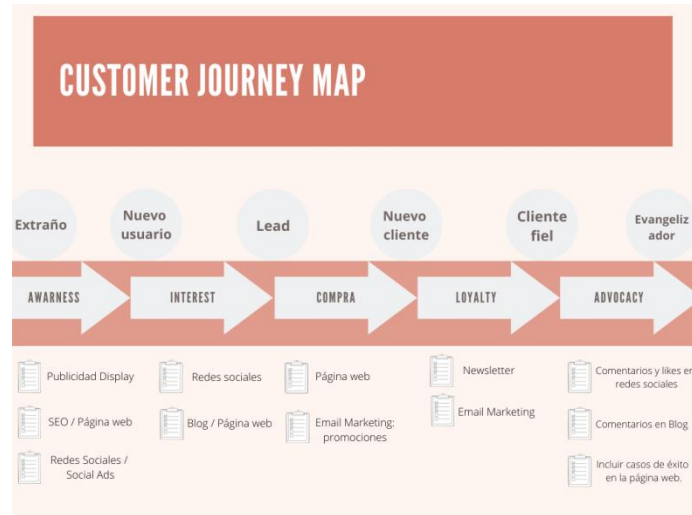


Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se pueden observar las diferentes acciones que se llevarán a cabo en cada una de las fases y que se desarrollarán en los epígrafes siguientes.

También es de interés remarcar que, para el público objetivo directo de Lawers Consultores se llevarán a cabo las mismas acciones, aunque en muchos casos el mensaje cambiará para adaptarse a las características de cada cliente.

Figura 16. Acciones en el Costumer Journey Map.



Fuente: Elaboración propia.

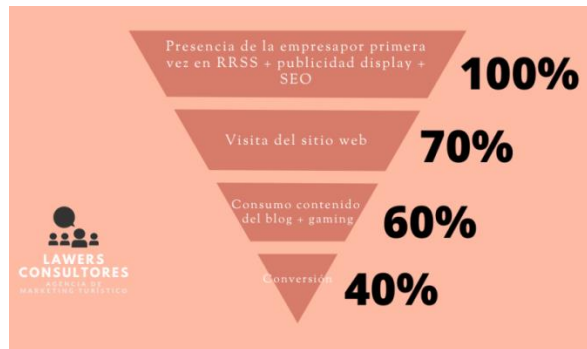
### 7.3.2 Funnel o embudo de conversión.

Otro modelo para comprender mejor el recorrido del usuario durante las diferentes etapas es el conocido como *Funnel* o embudo de conversión. En este caso, a diferencia del modelo anterior, solo contaríamos con tres fases, ya se estudia solo hasta el punto de conversión del cliente. En este modelo, se pone el foco también en la cantidad de usuarios que se pierden durante las etapas, por ello el embudo se va estrechando.

Las etapas del *funnel* son: TOFU (top of the funnel), MOFU (middle of the *funnel*) y BOFU (bottom of the *funnel*). Este modelo también permite crear un *funnel* con etapas concretas según lo que va sucediendo en cada etapa. Si se describe de esta forma, las etapas podrían ser las siguientes: descubrimiento de la empresa (a través de su presencia en RRSS, publicidad...), visita al sitio web, lectura del contenido y contratación servicio (posteriormente, fidelización y recomendación).

Los porcentajes descritos en la Figura 16, son ejemplos para ilustrar el *funnel*, los datos reales dependen del desarrollo de las acciones así como de otros factores como la estacionalidad, por tanto, se han utilizado datos aleatorios como ejemplo.

Figura 17. Embudo de conversión.



Fuente: Elaboración propia.

### 7.3.3 Modelo POEM.

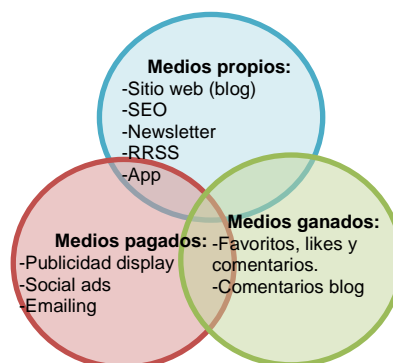
El último modelo que se utilizará se centrará en los diferentes canales que utiliza o utilizará la empresa para conseguir sus objetivos y llevar a cabo sus acciones.

Durante la primera fase, las acciones SEO (medio propio), la publicidad *display* (medio pagado) y las acciones en las redes sociales (medio propio y pagado) serán las encargadas de, por un lado, posicionar a Lawers Consultores en el buscador y, por otro, de llegar al público objetivo, tanto directo como indirecto, dando así a conocer la empresa.

En la fase de interés también tendrán un papel fundamental las redes sociales (medio propio y pagado), donde se compartirán *news* y contenido de valor y la página web de Lawers Consultores, que contará con blog, donde también se compartirá información de valor e interés para el público objetivo, tanto directo, como indirecto. La fase de compra tendrá lugar en la página web (medio propio) a través de la cual se generará un contacto entre el cliente y la empresa.

La fase de fidelización, en la cual no se centrará excesivamente este plan de marketing, ya que el objetivo principal es conseguir clientes para la empresa, se realizará a través de email y otras plataformas de contacto como WhatsApp o las redes sociales (medios propios) y también a través de acciones de email marketing (medio pagado). Finalmente, la fase de *advocacy* se hará visible en los comentarios que los propios clientes dejen en las redes sociales y en la página web (medios propios) así como en las recomendaciones y opiniones que den a su entorno de la empresa.

Figura 18. Modelo POEM.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se desarrollará el diseño del sitio web de la empresa:

Figura 19 y 20. Maqueta de la *landing page* y la categoría “¿Hablamos?” de la página web de Lawers Consultores.



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, es necesario indicar que al no tratarse de un *e-commerce* sino de una página web standard, el software que se utilizará no tiene que ser específico ya que con aplicaciones como Wordpress o Wix se podría desarrollar. Es interesante utilizar este tipo de aplicaciones, sobre todo cuando se trata de un proyecto empresarial con un presupuesto de partida bajo, ya que permite crearla al gusto y desde cero sin necesidad de tener amplios conocimientos de programación.

Por otro lado, esta decisión también conlleva algunas consecuencias, como que a la lista de tareas habituales de la empresa se añade encargarse del buen funcionamiento, actualización y optimización de la página web.

En cuanto al diseño, y como se puede observar en las figuras anteriores, se trata de un diseño sencillo y minimalista. La página principal se compone del logo y nombre de la empresa (con una tipología muy plana) y las diferentes categorías en las que se ha clasificado la información que la empresa quiere mostrar a los usuarios.

- Servicios: en este apartado se expondrán de una forma muy clara una lista de todos los servicios ofrecidos por la empresa, con una breve explicación de en qué consiste cada uno de

ellos. Se terminará la explicación con una frase corta que resuma todo lo anterior, escrita en un registro muy coloquial. Esta técnica se utiliza en marketing para hacer que el cliente se sienta más cómodo y vea la empresa como algo más cercano.

Además, al tratarse de servicios que en su explicación suele necesitar de la utilización de tecnicismos, esto puede hacer que no se llegue a entender del todo el mensaje.

- **Cientes:** se explicarán los proyectos que se han realizado de forma detallada, indicando el punto de partida y todos los cambios, novedades y mejoras que ha supuesto la intervención de Lawers Consultores. También se agregarán fotos y/o vídeos para mostrar dichos cambios.
- **Nosotros:** es importante que los clientes conozcan al equipo, su formación, experiencia y les pongan cara. Por esa razón, este apartado se encargará de “presentar formalmente” al equipo a los clientes potenciales.
- **Blog:** esta sección tiene gran valor para la página web de la empresa; en primer lugar porque participa en varias etapas del recorrido del cliente y es determinante para despertar su interés por la empresa y, por otro lado, porque el contenido y la utilización de etiquetas tendrá un gran papel en el SEO desarrollado en las tácticas. Este apartado recogerá todos los artículos publicados por el equipo sobre diferentes temáticas.
- **Hablamos:** en este apartado, tal y como se puede observar en las figuras anteriores, se incluirán todos los datos de contacto necesarios para que los usuarios puedan hablar con el equipo de Lawers Consultores.

Se trata de una web que permite una fácil navegación y es adecuada para personas que no estén tan familiarizadas, en general, con las páginas web y otras tecnologías.

Finalmente, al entrar en la página web así como durante algunas acciones aparecerán recordatorios de suscripción a la *Newsletter*. Esta posibilidad también se encontrará al final de cada página.

## 8. DESARROLLO TÁCTICO DE ACCIONES.

En este apartado se explicarán en detalle las acciones que Lawers Consultores llevará a cabo en pro de conseguir los objetivos marcados para este plan de marketing. Es necesario tener en cuenta que se trata de un proyecto empresarial y que, por tanto, parte de cero. Esto repercute en los objetivos marcados, los cuales no pasan de la fase de Compra, puesto que no se tienen clientes por el momento.

Al ser este el objetivo principal de la empresa, todos los objetivos específicos se crean alrededor de este para procurar su cumplimiento, por ello, no hay objetivos ni en la fase de Fidelización ni de Recomendación pero sí se han añadido algunas acciones a estas fases para que, una vez captados los clientes se logre fidelizarlos y que recomienden la empresa.

Tabla 8. Relación de objetivos, estrategia y tácticas.

Objetivos	Estrategia	Tácticas
<p><b>Objetivo 1:</b> Conseguir 500 seguidores en Instagram y 100 <i>likes</i> en Facebook.</p> <p><b>Objetivo 2:</b> Colocarse en las primeras posiciones (de la 1 a la 3) en el buscador.</p>	<p><i>Awareness – Conciencia</i></p>	<p>-Crear perfiles de Facebook e Instagram.</p> <p>-Social Ads: tráfico + alcance</p> <p>-Publicidad <i>Display</i>.</p> <p>-Marketing de contenidos.</p> <p>-SEO</p>



		-Sitio web / blog
<p><b>Objetivo 3:</b> Crear una base de contenidos atractivos en la página web (un blog con 35 publicaciones, entre las cuales se encontrarán artículos, fotografías o vídeos).</p> <p><b>Objetivo 4:</b> Generar un 30% del tráfico a la web a través de distintas acciones en las redes sociales.</p> <p><b>Objetivo 5:</b> Conseguir 102 suscriptores a la <i>Newsletter</i>.</p>	<i>Interest – Interés</i>	<p>-Marketing de contenidos.</p> <p>-Creación de parte de los contenidos de las RRSS basados en las publicaciones del blog para redirigir el tráfico al sitio web.</p> <p>-Sorteo en redes sociales.</p> <p>-Directo en RRSS</p> <p>-Social Ads.</p> <p>-Sitio web / blog</p> <p>- Newsletter</p> <p>-Email marketing: bienvenida + descuento bienvenida.</p>
<b>Objetivo general:</b> conseguir 44 clientes.	<i>Compra</i>	-Email marketing: promo
	<i>Loyalty - Fidelización</i>	-Email marketing: promociones fidelización.
	<i>Advocacy -Recomendación</i>	-Encuesta de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar y, para llevar a cabo gran parte de las acciones de la tabla anterior, será necesario **crear una cuenta de Instagram y una cuenta de Facebook** para Lawers Consultores. Como se explicó en otros apartados, dado que el equipo de la empresa estará formado tan solo por dos personas que tendrán que hacer frente no solo a ofrecer el servicio sino también a encargarse de las tareas de la empresa (contabilidad, marketing, recursos humanos...), solo se tendrá presencia en esas dos redes sociales.

Estas, se han escogido porque permiten una compatibilidad de contenidos que ahorra mucho tiempo al gestor de las redes. Instagram es, actualmente, la red por excelencia para las empresas (Capital, 2021) seguida de Facebook. Además, Instagram tiene la función de compartir todo el contenido que subas a esta plataforma, simultáneamente y en un solo clic a Facebook.

Así pues, este será el primer paso junto a la **creación del sitio web** de la empresa (detallado en el apartado anterior).

Una vez creados los perfiles, será necesario empezar a crear contenido en las mismas. Es importante que cuando los potenciales clientes lleguen a las redes sociales de la empresa puedan ver todo lo que esta ofrece y eso les genere interés suficiente para seguirles. Por eso se utilizará el **marketing de contenidos**, tanto para el público objetivo directo como el indirecto. Así pues se compartirá en ambas redes sociales artículos de otros perfiles que puedan resultarles interesantes, así como contenido elaborado por el equipo de Lawers Consultores. Por esta razón, todos los esfuerzos deben centrarse en que la información creada y la compartida sean de alto valor para los usuarios. Otro factor muy importante que se tendrá en cuenta y se añadirá en todas las publicaciones son los hashtags relacionados tanto con la información específica de esa publicación como hashtags generales que se repetirán en las publicaciones: #lawersconsultores #agenciademarketingturistico #marketingturistico #consultoria.

Esto facilitará que las publicaciones de la empresa aparezcan en la sección “explora”<sup>14</sup> de los usuarios que realizan búsquedas con esos hashtags o a los cuales les gustan este tipo de publicaciones.

En general, el contenido que se publicará en las redes sociales serán artículos publicados en el blog del sitio web de Lawers Consultores (se explicará a continuación). Esta acción, que encontramos en

<sup>14</sup> La sección de “explora” solo está en Instagram.



la primera fase, también se realiza en la segunda (interés). Para ello, se compartirá un trozo del artículo y se redirigirá al usuario hasta el blog para continuar leyendo dicho contenido. Con esto, se conseguirá redirigir tráfico de las redes sociales hasta el sitio web, propiciando así una mayor información del potencial cliente sobre la empresa.

Pero no solo se compartirán artículos del blog; también se compartirá información sobre los servicios de la empresa, fotos del equipo trabajando, congresos/charlas/jornadas a las que asista el equipo, etc. La publicación en redes sociales será diaria o cada dos días para mantener la atención de los usuarios y tener más posibilidades de que el contenido aparezca a en la sección de “explora” de los usuarios.

Figura 21. Ejemplo (maqueta) de una publicación de Instagram de Lawers Consultores.



Fuente: Elaboración propia.

Otra acción que también se llevará a cabo dentro de las redes sociales durante la primera y segunda fase serán los **Social Ads**. En ambas redes sociales se lanzarán anuncios tanto de publicidad de la empresa como de publicidad para el contenido del blog. Estos anuncios irán dirigidos al público objetivo directo de Lawers Consultores y a través de ellos podrán acceder directamente al perfil de las redes sociales de la empresa como al sitio web en un solo clic. En este caso, las propias redes sociales ofrecen campañas para estos anuncios, de los cuales se ha elegido campañas de 30 días, a 1 euro al día, que según los datos proporcionados por Instagram (2021) se traduciría en más de 9000 impresiones mensuales.

Figura 22 y 23. Ejemplos (maquetas) de un anuncio de la empresa y un anuncio de un artículo del blog.



Fuente: Elaboración propia.

En la página web, habrá un apartado llamado **“blog”** donde durante los primeros siete meses de aplicación de este plan de marketing se irá generando contenido (artículos, vídeos, fotografías...) sobre marketing digital, turismo (rural, de interior, de naturaleza, alternativo...), *tips* para mejorar tus redes sociales y tener más alcance, consejos sobre sostenibilidad en negocios y destinos turísticos...

Como se ha especificado en la acción de marketing de contenidos, gran parte de este contenido también irá a las redes sociales, que mostrarán solo una parte del mismo y luego redirigirán al “enlace de la biografía” donde estará el enlace que les llevará directos al blog de la página web. Gracias a ello, se conseguirá trasladar a una gran parte del público de las redes sociales hasta el sitio web de Lawers Consultores.

Figura 24. Ejemplo (maqueta) de la vista general del blog de Lawers Consultores.



Fuente: Elaboración propia.

Para añadir un toque de diferenciación a las tradicionales acciones que también realiza la competencia, Lawers Consultores también ha incluido un **sorteo**. Este irá dirigido a empresas de alojamiento rural (casas rurales o villas) y asociaciones cuya actividad pueda tener repercusión en la actividad turística de un municipio o región (en este caso, las entidades públicas no podrán participar debido a su carácter público).

Este sorteo ofrecerá seis meses de servicio de gestión de las redes sociales (*community manager*) de forma gratuita para el ganador. Los requisitos para participar serán, a parte del expuesto en el párrafo anterior, seguir la página de Facebook y el perfil de Instagram de la empresa, suscribirse a la *Newsletter* y compartir en las historias de Instagram la publicación marcada (esta publicación será la misma que se compartirá en los anuncios pagados de Instagram y Facebook, de forma que con esto se conseguirá, a su vez, una publicidad “gratuita”). Este sorteo es interesante para la empresa dado que las empresas y asociaciones suelen seguirlas otras empresas y asociaciones y público en general afín a los valores y a lo que la marca pretende transmitir.

Este sorteo se resolvería utilizando un programa de sorteos online donde se pondrían todos los nombres de usuario (se pediría que una vez realizados los requisitos de participación, escribieran por mensaje privado su nombre de usuario) y se elegiría al azar dos nombres, el ganador y el suplente. Una vez comprobado que el ganador ha cumplido todos los requisitos se cerraría el sorteo. De lo contrario, el ganador pasaría a ser el suplente, siempre y cuando cumpla los requisitos. Si ninguno los ha cumplido, se repite el sorteo.

Figura 25. Ejemplo (maqueta) de la publicación del sorteo en Instagram.



Fuente: Elaboración propia.

Otra acción con la que se pretende alcanzar a parte del público objetivo es la **publicidad display**. Los anuncios serán en formato banner o megabanner en las principales páginas que utilizan las casas rurales para anunciarse, de forma que se asegura que esa publicidad llegará hasta ellos. Páginas como tucasarural.net y Escapada Rural serán el escenario perfecto para ello. El banner les redireccionará directamente al apartado “servicios” de la página web de Lawers Consultores.

Para terminar con las acciones de la fase de Conciencia se contratará una empresa externa para llevar a cabo la campaña de SEO. Las acciones que estos realicen son de vital importancia ya que no solo darán visibilidad a la web sino que también ahorrarán costes a la empresa en acciones de SEM. Al ser una nueva empresa, cuenta con un presupuesto inicial bajo y, por tanto, debe aprovechar al máximo acciones como las de SEO.

Figura 26. Ejemplo (maqueta) de un anuncio de Lawers Consultores en casarurales.net.



Fuente: Elaboración propia.

A su vez, y como se ha explicado en otros apartados, la web contará con un diseño que hará que la experiencia del usuario sea cómoda e inmejorable, con un menú claro y textos con un vocabulario poco técnico para que sea entendible. Es decir, la *landing page* estará optimizada, adaptada para dispositivos móviles y se cuidará que la carga de la misma sea rápida, para evitar que los usuarios la abandonen pronto.

Figura 27. Ejemplo (maqueta) de la sección “blog” de la página web adaptada a un dispositivo móvil.



Fuente: Elaboración propia.

Algunas de estas acciones también forman parte y son imprescindibles para la siguiente fase, la de interés. Por ejemplo, y como se comentaba, es imprescindible tener un contenido interesante (**marketing de contenidos**) una vez que el usuario llega al perfil de la empresa para que haya probabilidad de que siga el perfil y se redirija a la página web. En este caso, la acción es la misma que en la fase anterior ya que afecta a la consecución de ambas.

Una diferencia que se podrá observar en la fase de interés respecto a la de conciencia en referencia al contenido de las redes sociales serán los “**directos**”. Cada dos semanas se realizará una emisión en directo en Instagram y Facebook para interactuar con los seguidores de ambas redes sociales y responder a sus preguntas sobre la empresa, sobre redes sociales, sobre marketing, etc. De esa forma, se creará un ambiente más cercano con los seguidores.

Posteriormente, estos directos quedarán guardados y se podrán visualizar por cualquier usuario en cualquier momento, formando así parte del *feed* general de ambas redes sociales.

Los **Social Ads**, también formarán parte de esta fase, puesto que al ir enlazado tanto al perfil de las redes sociales como al sitio web, podrá provocar dicho interés en ellos.

En esta fase también juega un gran papel la **Newsletter** y el **email marketing**. Como se comentaba, el sorteo y, en general, en interés desarrollado por los potenciales clientes les llevarán a suscribirse a la **Newsletter**. Se trata de una **Newsletter** mensual que se compondrá de varias partes: por un lado, resaltarán los 3 artículos del blog de ese mes que se considere que pueden ser los más interesantes para los suscriptores. Por otro lado, se publicará un pequeño artículo totalmente exclusivo. Finalmente, se recordará a los suscriptores los servicios que ofrece la empresa. Una vez se empiecen a ver los resultados de los servicios a los primeros clientes, también se mostrarán en la **Newsletter**.

Figura 28. Maqueta – ejemplo de la **Newsletter**.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez suscritos, recibirán un correo (email marketing) de bienvenida. Este será breve, personalizado e incluirá un código descuento de bienvenida, como incentivo para que el usuario se decante a realizar la compra. A continuación se expone un ejemplo:

Figura 29. Maqueta – ejemplo de la acción de e-mail marketing de la fase de interés.



Fuente: Elaboración propia.



Tanto la *Newsletter* como el email marketing también estarán en el foco de las acciones que se realizarán en la siguiente etapa: compra.

La *Newsletter* se encargará de mantener el interés y la atención de los potenciales clientes en la empresa, recordándoles mensualmente todo aquello que pueden conseguir gracias a Lawers Consultores. Con el email marketing, que tendrá una frecuencia irregular ya que dependerá de distintos factores, se lanzarán promociones (como en el Black Friday, en Navidad, en verano...) y descuentos exclusivos para los suscritos a la *Newsletter*. Con ello se pretende impulsar la compra de alguno de los servicios. A continuación se expone un ejemplo:

Figura 30. Maqueta – ejemplo de la acción de e-mail marketing de la fase de compra.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, una vez conseguido el objetivo principal, conseguir clientes, y una vez finalizados los trabajos con los mismos se pondrán en marcha algunas acciones para fidelizarlos. Por un lado, se enviará al cliente un **formulario de satisfacción** sobre los servicios prestados, la empresa y el equipo, con una parte de sugerencias de mejora. También se añadirá una pregunta de “¿Cómo nos has conocido?” para poder crear posteriormente una base de datos y ver qué canal o táctica ha funcionado mejor.

Figura 31. Maqueta del Formulario de Satisfacción.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se realizará **email marketing** mensualmente con promociones exclusivas para clientes para impulsar una nueva contratación del servicio. A continuación se expone un ejemplo:

Figura 32. Maqueta – ejemplo de la acción de e-mail marketing para la fase de fidelización.



Fuente: Elaboración propia.

Todos los e-mails enviados por Lawers Consultores serán en un formato simple y muy breves para asegurar que el usuario lee toda la información. Las *Newsletter* ya cuentan con más extensión y detalle, así pues se quiere evitar saturar al usuario.

## 9. Programa de acciones de marketing digital.

El plan de marketing desarrollado en este TFM tiene como periodo de implantación 2022. Como se observa en la Tabla 9, muchas de las acciones (marketing de contenidos, sitio web, blog, SEO...) se llevarán a cabo desde el principio al final del plan, dado que son acciones necesarias para el mantenimiento de los objetivos. Es decir, aunque consigamos cumplir un objetivo, si se dejan de llevar a cabo ciertas acciones esto repercutirá a otros objetivos y a la experiencia en sí de los clientes con la empresa. Poniendo como ejemplo el objetivo específico de la creación de una buena base de contenidos: una vez cumplido este objetivo, no sería una buena decisión dejar de realizar las acciones que han llevado a su consecución (marketing de contenidos, creación de contenidos en RRSS basadas en contenidos del blog...) puesto que este contenido se quedaría obsoleto.

Por otro lado, otras acciones sí tienen una duración determinada, tanto por motivos de presupuesto como por que en sí son acciones temporales (algunas acciones de *Social Ads*, email marketing, el sorteo en RRSS, los directos...). Se puede destacar la creación de perfiles en las redes sociales, el sorteo o algunas acciones de *Social Ads*. Esta última acción aunque tan solo se llevará a cabo durante tres meses, se retomará el siguiente mes con otro tipo de contenido y objetivo (aunque seguirán siendo *Social Ads*).

Finalmente, las acciones de email marketing que se encuentran en las fases de compra y fidelización empezarán a partir del cuarto mes del plan, dado que se espera que sea en ese mes cuando se firmen los primeros contratos con clientes (previas reuniones con el equipo, ajustes de presupuesto, etc), mientras que las acciones "promo" de email marketing tendrán lugar en tres periodos del año (semana santa, periodo estival y periodo previo a Navidad) dado que se trata de promociones estacionales.



Tabla 9. Cronograma.

	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CONCIENCIA	Crear perfiles de Facebook e Instagram	Community Manager												
	Social Ads: Tráfico + alcance	Community Manager												
	Publicidad Display	D. Marketing												
	Marketing de contenidos	Resp. Contenidos												
	Sorteo en RRSS	Community Manager												
	Seo	Responsable SEO												
	Sitio web / blog	Resp. Contenidos												
INTERÉS	Marketing de contenidos	Resp. Contenidos												
	Creación contenido de las RRSS basado en contenidos del blog	Resp. Contenidos												
	Sorteo en RRSS	C. Manager												
	Directos RRSS	C. Manager												
	Social Ads	C. Manager												
	Sitio web / blog	Resp. Contenidos												
	Newsletter	D. Marketing												
	Email Marketing: descuento bienvenida	D. Marketing												
COMPRA	Email Marketing: promo	D. Marketing												
FIDELIZACIÓN	Email Marketing: promociones fidelización	D. Marketing												
	Encuesta de satisfacción	D. Marketing												

Fuente: Elaboración propia.

## 10. Cuenta de resultados e índices.

### 10.1 Presupuesto de marketing digital.

En este apartado, se expondrán todos los gastos económicos derivados de la constitución de la empresa, así como los costes de las acciones de marketing digital mencionadas en epígrafes anteriores. Lawers Consultores es un proyecto empresarial pensado para constituirse sin una sede física. De esta forma, el equipo puede emprender la actividad partiendo de unas barreras económicas de entrada bajas. Por esta razón, los costes derivados del alquiler de un local así como gastos relacionados con el mismo (luz, agua...) serán nulos. La actividad empresarial tendrá lugar en la residencia habitual de cada uno de los miembros del equipo (en este caso, el equipo está compuesto por dos personas).

En cuanto a los gastos provenientes de material de oficina y material informático (como ordenadores), ascenderán a 620 euros. Por un lado, toda la actividad de Lawers Consultores, así como todo lo relacionado con la campaña de marketing digital, se lleva a cabo de forma digital, por tanto no será necesario ningún tipo de material. Por otro lado, cada miembro del equipo debe contar con un ordenador portátil para poder trabajar. Actualmente, ambos miembros del equipo cuentan con ordenadores de su propiedad pero la empresa decide comprar un portátil y un ratón inalámbrico para su utilización en caso de avería de los dos principales. Los ordenadores son la herramienta principal de trabajo de la empresa y, por tanto, es imprescindible contar con uno por si hubiese cualquier problema.

Así pues, otro factor clave para la empresa es el sueldo del equipo. En este caso, Lawers Consultores- Agencia de Marketing Turístico es una empresa creada por dos socias que son las mismas que componen el equipo de la empresa. Por esta razón, serán ellas las que se encarguen de todos los departamentos y trabajo de la misma, hasta que la empresa sea lo suficientemente rentable para poder contratar más personal. Así pues, cuando en las distintas tablas de este apartado se designan diferentes responsables para las acciones (responsable de contenido, director de marketing, *community manager*...) en todo momento son ellas las encargadas de desempeñar dicha función.

Por otro lado y, aunque se ha podido comprobar en distintas fuentes el precio de mercado que se le paga a cada uno de estos responsables (11€/hora - *Community Manager* // 15€/hora - Digital Marketing Manager // 12,50€/hora - Seo specialist, etcétera) (Indeed (2021), Marketing4ecommerce (2021), Jobted (2021), Zippia (2021), Bankinter (2021) & Emprendedores (2021)), Lawers Consultores ha estipulado un precio común para todas las actividades que se realicen y que proporcionará a ambos miembros del equipo un sueldo mensual total de 750 euros (media jornada).

Por tanto y, tal y como se puede comprobar en la tabla siguiente, todas las acciones que se midan en horas, tendrán un precio unitario de 9,38 euros.

Tabla 10. Coste por hora de los distintos cargos de marketing digital.

Rol	Responsable	Salario / h
SEM	SEO/SEM Specialist	9,38 €
SEO	SEO/SEM Specialist	9,38 €
RR.SS./SocialMedia	Community Manager	9,38 €
Email Marketing	Digital Communication Specialist	9,38 €
Página Web	Webmaster	9,38 €
FAQ	Digital Marketing Manager	9,38 €
Marketing de Contenidos	Content Manager	9,38 €
Blog	Content Manager	9,38 €
Mails Personalizados	Digital Account Manager	9,38 €
CRM	Social CRM Manager	9,38 €
Atención al Cliente	CustomerExperience	9,38 €
Landing Page	Webmaster	9,38 €
Newsletter	Content Manager	9,38 €
Encuesta de Valoración	Digital Account Manager	9,38 €
etc.	otros	9,38 €

Fuente: Elaboración propia.

Así pues, a continuación se desarrollan de forma específica todos los gastos relacionados con cada una de las acciones del Plan de Marketing que se llevarán a cabo por Lawers Consultores :

Para entender mejor el contenido de la tabla siguiente, es necesario exponer cómo se han designado las KPI para algunas de las acciones. La mayor parte de las acciones digitales se miden por horas, ya que será el propio equipo de Lawers Consultores quien las desempeñe. Así pues se han estipulado el total de horas necesarias para llevar a cabo cada actividad a nivel anual.

La variable *coste de personal* está calculada para todo el año de duración que tiene el plan de Marketing. Teniendo en cuenta el sueldo de 750 euros que se le paga a cada miembro del equipo (1500 euros mensuales) harían un total de 17.280 euros anuales. Teniendo esto en cuenta, se estaría hablando de un total de 1920 horas (anuales). A esto, tendremos que restarle las horas que ya están contabilizadas en el total digital: 1029 horas.

Por tanto, en total faltarían 891 horas por pagarle al personal de Lawers Consultores, un total de 8.016,00 euros que, repartidos entre los dos miembros del equipo serían 4.008,00 euros destinados a pagar las horas en las cuales se dedican a otras tareas como la atención al público, tareas de contabilidad o administración, entre otros.

Finalmente, y tal y como se expuso en el SOM, el mercado objetivo de Lawers Consultores se compone de un total de 22.224 empresas turísticas, entidades públicas relacionadas con turismo y asociaciones lúdicas o culturales. Teniendo en cuenta a las cinco principales empresas de consultoría, competencia directa de Lawers Consultores, este número se repartiría equitativamente a 4.444 clientes por consultora.

Tabla 11. Presupuesto por acciones.

Nº	Acción digital	Coste Unitario de cada táctica digital	KPI	Unidades	Nº de objetivo Smart previsto	Descripción de la tarifa	Inversión	Fase de la Estrategia	Prioridad 1 alta 10 baja	% Coste de la Acción sobre el total digital	Contingencia	
1	Crear perfiles en Instagram y Facebook	9,38	1	horas	1	Crear el perfil de Lawers Consultores en ambas redes.	9,38	Conciencia	1 - Alta	0,08%	0,38 €	
2	Social Ads: Tráfico + alcance	30	3	meses	1	Crear publicidad en RRSS	90,00	Conciencia	5 - Media	0,81%	3,60 €	
3	Publicidad Display	0,63	800	euros	Objetivo General	Comprar espacios para aparecer en distintas páginas	504,00	Conciencia	6 - Media	4,55%	20,16 €	
4	Marketing de contenidos	9,38	144	horas	1 // 2 // 3 // 4	Creación de contenido para RRSS y blog	1.350,72	Conciencia	1 - Alta	12,20%	54,03 €	
5	Sitio web / blog	9,38	30	horas	3	Creación página web	281,40	Conciencia	1 - Alta	2,54%	11,26 €	
6	SEO	150	12	euros/mes	2	Campaña de posicionamiento en el buscador	1.800,00	Conciencia	2 - Alta	16,26%	72,00 €	
7	Marketing de contenidos	9,38	144	horas	1 // 2 // 3 // 4	Creación de contenido para RRSS y blog	1.350,72	Interés	1 - Alta	12,20%	54,03 €	
8	Contenido RRSS basado en contenidos del blog	9,38	96	horas	4	Redacción y publicación de contenido para redes sociales a partir del blog	900,48	Interés	1 - Alta	8,14%	36,02 €	
9	Sorteo RRSS	9,38	2	horas	1 // 5	Diseño publicación y elección del ganador	18,76	Interés	3 - Alta	0,17%	0,75 €	
10		9,38	240	horas	1 // 5	Premio del sorteo (6 meses Community Manager gratis)	2.251,20	Interés	3 - Alta	20,34%	90,05 €	
11	Directos RRSS	9,38	36	horas	1	Realización de retransmisiones en directo en las RRSS	337,68	Interés	8 - Baja	3,05%	13,51 €	
12	Social Ads	30	9	meses	1 // 4	Crear publicidad en RRSS	270,00	Interés	7 - Media	2,44%	10,80 €	
13	Sitio web / blog	9,38	96	horas	2 // 4	Mantenimiento y publicación de artículos en blog	900,48	Interés	1 - Alta	8,14%	36,02 €	
14	Newsletter	9,38	72	horas	5	Creación Newsletter y envío (mensual)	675,36	Interés	2 - Alta	6,10%	27,01 €	
15	Email marketing: descuento bienvenida	0,08	102	minutos/mail	Objetivo General	Diseño de email y envío de los emails (5 minutos - envío a 102 leads previstos)	76,50	Interés	1 - Alta	0,69%	3,06 €	
16	Email marketing: promo	0,08	102	minutos/mail	Objetivo General	Diseño de email y envío de los emails (5 minutos - envío a 102 leads previstos)	76,50	Compra	1 - Alta	0,69%	3,06 €	
17	Email marketing: promociones de fidelización	0,08	146	minutos/mail	Objetivo General	Diseño de email y envío de los emails (5 minutos - envío a 102 leads previstos y 44 clientes finales previstos)	109,50	Fidelización	1 - Alta	0,99%	4,38 €	
18	Encuesta de satisfacción	0,16	44	minutos/mail	-	Envío encuesta a clientes finales, lectura y clasificación de los datos en la base.	66,00	Fidelización	1 - Alta	0,60%	2,64 €	
<b>Total acciones:</b>							<b>18</b>					
<b>Total digital:</b>							<b>11.068,68</b>					
<b>Alquiler y gastos:</b>							<b>0,00</b>					
<b>Herramientas:</b>							<b>0,00</b>					
Mailchimp							0,00					
<b>Mat. Informático</b>							<b>620,00</b>					
Ratón inalámbrico							20,00					
Ordenador portátil							600,00					
<b>Coste de personal (anual)</b>							<b>8.016,00</b>					
Personal 1: tareas administración, contabilidad, servicios							4.008,00					
Personal 2: atención al público, contacto clientes, servicios							4.008,00					
<b>Otros gastos</b>							<b>0</b>					
<b>Total Gastos Actividad:</b>							<b>8.636,00</b>					
<b>Total General:</b>							<b>19.704,68</b>					
<b>Plan de contingencia, 4%</b>							<b>788,1872</b>					
<b>Total General:</b>							<b>20.492,87</b>					

Fuente: Elaboración propia.

Lawers Consultores – Agencia de Marketing Turístico es un proyecto empresarial, cuyo equipo no cuenta con experiencia en trabajos previos de este índole y, el cual, no está posicionado dentro del sector de la consultoría. El boca a boca y la visualización de trabajos son de gran relevancia en el mundo de la consultoría ya que se trata de servicios que no son tangibles (a grosso modo). Esto, sumado a otros factores como la falta de experiencia, limita la posibilidad de atraer clientes y, por ello, se prevé que un 1% de este mercado (un total de 44) se convertiría en cliente final de Lawers Consultores.

## 10.2 Priorización de las acciones.

En la tabla 11 se ha designado una priorización para cada una de las acciones. Esta priorización se ha hecho atendiendo a la importancia de dichas acciones para la consecución de los distintos objetivos fijados por Lawers. Por tanto, aquellas acciones con una calificación “Alta” serán las indispensables y de las cuales no se debería prescindir en ningún momento.

A parte de la priorización “Alta – media – baja” también se ha ordenado de forma numérica, siendo 1 la puntuación más alta y 10 la más baja. Todas aquellas acciones calificadas con “Media” pero cuya numeración es más cercana al 10 son menos relevantes y, por tanto, se podrá prescindir de ellas si es necesario.

## 10.3 ROI y ROAS.

Dicho esto, en este apartado se estudiará la rentabilidad del plan de marketing. Para ello, se calcularán el ROI y el ROAS:

Para poder obtener estas variables, es necesario conocer los beneficios derivados de la actividad de la empresa. Dada su nueva constitución, no cuenta con beneficios actualmente. Se espera pues, que todas las acciones del Plan de Marketing Digital, junto con acciones de otro tipo, le aporten a Lawers Consultores sus primeros clientes y, por tanto, un beneficio económico que le permita seguir desarrollando su actividad. En la tabla que se presenta a continuación, se exponen los beneficios derivados de la contratación de los servicios que presta la empresa, resultado de todas las acciones que se han llevado a cabo en el Plan de Marketing y otras acciones para conseguir clientes.

Tabla 12. Beneficios por cada acción del plan de marketing.<sup>15</sup>

Acciones	Nº de conversiones	Contrataciones recurrentes del servicio	Beneficio medio unitario	Beneficio
Community Manager	9	3	300,00 €	8.100,00 €
Planes de Marketing Digital	5	-	1.000,00 €	5.000,00 €
Plan de Turismo (estratégicos, de calidad, colaborativo...)	5	-	1.500,00 €	7.500,00 €
Plan de Sostenibilidad	5	-	800,00 €	4.000,00 €
Sesiones de consultoría	10	2	60,00 €	1.200,00 €
Creación de productos turísticos	5	-	500,00 €	2.500,00 €
Otros servicios	5	-	600,00 €	3.000,00 €
<b>Total:</b>	<b>44</b>	<b>-</b>	<b>680,00 €</b>	<b>31.300,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Todos los precios de la tabla se expresan en un beneficio medio. Los servicios desarrollados por la empresa tendrán un precio adaptado a las diferentes características del cliente final; en el caso de las empresas y asociaciones dependerá del tipo de empresa, el punto en el que se encuentra a nivel digital (si ya tiene página web, redes sociales, si ya lleva a cabo una estrategia...), el tamaño de la misma, etcétera. En el caso de los destinos turísticos se tendrán en cuenta planes estratégicos anteriores, estrategias de marketing, situación actual, tamaño de la población, cantidad de recursos turísticos... Por tanto, los precios estipulados en la tabla son totalmente orientativos.

Así pues, cabe añadir que los precios marcados para cada servicio no se han extraído del precio medio de mercado ni de los precios de la competencia directa, sino que se han elaborado teniendo en cuenta las horas que aproximadamente requerirá el equipo para desarrollarlo. Al tratarse de un servicio especializado, no se ha considerado oportuno utilizar los precios de la competencia (que además cuenta con una mayor experiencia) sino adaptarlos a la especialización del servicio.

<sup>15</sup> Contrataciones recurrentes: hace referencia a que se trata de servicios donde el beneficio medio unitario está estipulado por sesiones (sesiones de consultoría) y por meses (community manager) pero se trata de servicios que se prevé que el mismo cliente contrate de forma recurrente. En el caso de los servicios de Community Manager, se espera que cada cliente lo contrate al menos durante 3 meses y, en el caso de las sesiones de consultoría, se espera que al menos cada cliente realice dos de media.

Lawers Consultores es una empresa que ofrece distintos servicios pero que no se adquieren como los productos de un e-commerce. Por esta razón, y dado el amplio rango de precios que maneja la empresa, es complicado calcular el beneficio exacto de cada una de las acciones que se desarrollan. Por ello, se hace una aproximación de las conversiones que se esperan por cada acción y, posteriormente (en la tabla), el total de conversiones se reparte equitativamente entre las distintas fuentes de ingresos (menos al servicio de *Community Manager* y a las Sesiones de consultoría, las cuales cuentan como doble ya que se espera que sean las más contratadas, tanto por su precio como la necesidad por parte de los clientes. En el caso de *Community Manager* se prevén 9 en lugar de 10 clientes ya que el número total de clientes no se puede repartir de forma equitativa.

A continuación se desarrollan las conversiones derivadas de cada acción:

- Crear perfiles en Instagram y Facebook: esta acción no reporta en sí conversiones pero es de vital relevancia para el plan de marketing; en primer lugar, por la importancia de tener presencia en las redes sociales y, en segundo lugar, ya que el 90% de acciones del plan necesitan de estos perfiles para poder llevarse a cabo.
- Creación sitio web/blog: al igual que en la acción anterior, esta es de especial relevancia para la consecución de otras acciones, además de para la visibilidad de la empresa.
- Social Ads: Tráfico + alcance: según datos de Instagram, una campaña como la elegida (1 euro al día durante 30 días, que se repetiría durante los tres meses de duración de esta acción), reportaría un alcance total de entre 3100 y 8200 usuarios cada mes; 9300 y 24600 en total. De este total, se podría aproximar que un 5% seguiría a la empresa en redes sociales, de este 5% (del alcance mínimo), alrededor de un 3% terminaría visitando la web y consumiendo diferentes contenidos del blog y, finalmente, de todas ellas unas 7 personas deciden contratar un servicio.
- Publicidad *Display*: esta acción que estará presente en páginas de alojamientos turísticos rurales, tendrá un total de 800 clics (se contrata la campaña según el presupuesto en coste por clic), los cuales serán redirigidos a la página web a los usuarios. Teniendo en cuenta, de nuevo, el tipo de cliente al que se dirige y el tipo de servicios ofrecidos por la empresa se espera que unos 10 usuarios terminen convirtiéndose en clientes.
- Marketing de contenidos/contenidos en RRSS basadas en el blog: esta acción (en todas las fases en las que se utiliza) está pensada para conseguir crear una gran comunidad en las redes sociales y ser más visibles (y, por tanto, llegar a más clientes potenciales) y, por otro lado, para atraer tráfico a la web desde las redes sociales. No se contabilizan conversiones de venta.
- Sorteo RRSS: no se espera que esta acción dé lugar a ninguna conversión de venta de forma directa, sin embargo, está enfocada a conseguir seguidores en las redes sociales y a conseguir suscriptores para la *Newsletter* de la empresa (ambos son objetivos específicos de este plan de marketing). Por tanto, se espera que el sorteo tenga una participación de alrededor de 80 personas (al realizarse al principio de la estrategia, las RRSS no cuentan con un gran número de seguidores y, por tanto, el impacto no es tan grande como en perfiles que ya tienen una comunidad).
- SEO: esta acción está enfocada al posicionamiento de la página web en buscadores, por tanto, no se calcula ninguna conversión directamente de esta acción.
- Directos RRSS: a través de esta acción se consigue un mayor conocimiento de la empresa por parte de sus seguidores y una relación con los mismos más cercana y “familiar”, por tanto, no reporta ninguna conversión.
- Social Ads: en esta etapa, se llevarán a cabo anuncios durante los nueve meses restantes con una tarifa similar a la de los Social Ads de la fase de conciencia. Instagram calcula un alcance de los diferentes anuncios de 3100 a 8200 mensualmente. Así pues, esto

correspondería a un alcance total de 27900 a 73800 usuarios. Aunque la magnitud de este número pueda hacer pensar que habrá un gran número de conversiones de venta Lawers Consultores espera un total de unas 8 personas en total. Gran parte de los anuncios en esta fase están más centrados a la redirección del tráfico de redes sociales hacia el sitio web y al consumo de contenido del blog más que en la conversión en sí de estos usuarios.

- Sitio web / blog: esta acción no tiene como objetivo final conseguir de forma directa conversiones.
- *Newsletter*: acciones como la anterior o las relacionadas con marketing de contenidos, de forma indirecta suponen conversiones a esta otra acción: la *Newsletter*. En total, teniendo estas en cuenta, las que se suscriben para participar en el sorteo y otras que puedan llegar a la web a través de las acciones de SEO, por ejemplo, se espera que alrededor de 100 personas estén suscritas a la *Newsletter*. No se esperan conversiones de venta de servicios directas a través de las News, pues están más enfocadas a la consecución de otros objetivos.
- Email marketing: descuento bienvenida: al suscribirse a la *Newsletter*, los clientes potenciales reciben un descuento de bienvenida, del cual se espera obtener un 4% de conversiones, es decir, 5 personas.
- Email marketing: promo: a través de esta acción se espera conseguir unas 11 personas, sobre todo en las promociones cercanas a la época estival, donde las empresas querrán sacar su máximo rendimiento.
- Email marketing: promociones de fidelización: teniendo en cuenta que el número de clientes de la empresa es bajo (dado que los servicios son a largo plazo y el equipo de la empresa no puede abarcar una gran cantidad de trabajo) se espera que las promociones de fidelización lleven a 3 personas a contratar un nuevo servicio.
- Encuesta de satisfacción: esta acción no está enfocada a conseguir conversiones.

El total de conversiones de todas estas acciones asciende a: 44 Como se ha comentado anteriormente, este total se divide equitativamente entre todas las acciones que generan un beneficio económico a Lawers Consultores, menos las sesiones de consultoría y el servicio de *Community Manager*.

Por otro lado, también es importante para la empresa visualizar el ROI y el ROAS obtenido de cada una de sus acciones, de forma que puede observar cuales le resultan más beneficiosas y cuáles no. En la tabla 13, se expone el ROI y ROAS derivado de cada una de ellas:

Tabla 13. ROI y ROAS por cada acción.

	Acción Digital	Conversiones	Beneficio	Inversión	ROI% incluye gastos generales	ROAS solo campaña publicitaria
1	Crear perfiles en Instagram y Facebook	0	0,00	9,38	-100,00	-9,38
2	Social Ads: Tráfico + alcance	7	4.979,10	90,00	5.432,33	4.889,10
3	Publicidad Display	10	7.113,00	504,00	1.311,31	6.609,00
4	Marketing de contenidos	0	0,00	1.350,72	-100,00	-1.350,72
5	Sitio web / blog	0	0,00	281,40	-100,00	-281,40
6	SEO	0	0,00	1.800,00	-100,00	-1.800,00
7	Marketing de contenidos	0	0,00	1.350,72	-100,00	-1.350,72
8	Contenido RRSS basado en contenidos del blog	0	0,00	900,48	-100,00	-900,48
9	Sorteo RRSS	0	0,00	2.269,96	-100,00	-2.269,96
10	Directos RRSS	0	0,00	337,68	-100,00	-337,68
11	Social Ads	8	5.690,40	270,00	2.007,56	5.420,40
12	Sitio web / blog	0	0,00	900,48	-100,00	-900,48
13	Newsletter	0	0,00	675,36	-100,00	-675,36
14	Email marketing: descuento bienvenida	5	3.556,50	76,50	4.549,02	3.480,00
15	Email marketing: promo	11	7.824,30	76,50	10.127,84	7.747,80
16	Email marketing: promociones de fidelización	3	2.133,90	109,50	1.848,77	2.024,40
17	Encuesta de satisfacción	0	0,00	66,00	-100,00	-66,00
18	<b>Total general:</b>		<b>31.297</b>	<b>20.492,87</b>	<b>52,72</b>	<b>2,83</b>

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que Lawers Consultores cuenta con una variedad de precios por servicio muy distintos unos de otros y, teniendo en cuenta la dificultad de prever qué servicio va a contratar cada una de las conversiones de cada acción, se estipulará un precio igual para todas las conversiones. Este precio es una media (711, 30€) de los precios de todos los servicios de la empresa y ayudará a conocer, dentro de las posibilidades el ROI y ROAS de cada una de estas acciones.

Por otro lado, las conversiones estipuladas en la tabla se basan en la previsión hecha en la anterior (tabla 12: beneficios). Por esa razón, algunas de las acciones, que como ya se ha expuesto, no reportarán ninguna conversión sino que ayudarán al desarrollo y consecución de las otras.

### 10.3.1 El retorno de la inversión.

$$ROI: \text{Beneficio} - \text{Inversión} / \text{Inversión} \times 100$$

ROI: Beneficio<sup>16</sup> (31.300,00€) – Inversión (20.492,87€) / Inversión (20.492,87€) x 100

Total ROI: 52.72 %

Como se puede observar, el retorno de la inversión obtenido es de más del 50%.

Siendo un proyecto de empresa que parte de cero, es una buena noticia conseguir un retorno de la inversión que no sea negativo. Además, para el año siguiente, donde ya se cuenta con una cartera de clientes, más experiencia, ya hay una imagen de marca y una reputación, etc, se prevé rebajar mucho los costes de la fase de Conciencia así como trabajar con al menos un 40% más de clientes que los obtenidos durante el 2022. Por tanto, a partir del segundo año la empresa ya sería mucho más rentable.

<sup>16</sup> Los beneficios obtenidos son aquellos que derivan de los clientes que han contratado los servicios de la empresa a raíz de alguna de las tácticas del Plan de Marketing Digital. La empresa llevará a cabo otras estrategias tradicionales (como el contacto directo) para buscar más clientes y, por tanto, a estos beneficios se le sumen más. Como no es posible basarse en ninguna otra empresa (no tenemos acceso a estos datos) ni Lawers Consultores tiene una base de datos en la que poder basarse, no se tendrán en cuenta para el cálculo.



### 10.3.2 ROAS.

ROAS: Ingresos / Beneficio

ROAS: Ingresos por ventas (31.300,00€) / Inversión (11.068,68€)

Total ROAS: 2.83 €

Como se puede observar en el cálculo, el ROAS obtenido para esta campaña es de que por cada euro invertido en dicha campaña, se obtienen 2.83 euros, es decir, un beneficio de 1.83 euros. Se trata de una campaña empezada desde cero por la empresa, lo cual requiere un esfuerzo extra para alcanzar el nivel de otros perfiles como los de la competencia. Una vez posicionados, de cara al año siguiente, se deberá seguir creando contenido y utilizando anuncios, etcétera, pero la inversión será mucho más baja que esta primera tanda. A pesar de este ahorro en inversión, se espera que los resultados sean mucho más altos, debido a efectos como el boca a boca y que en la web y redes sociales ya será posible mostrar trabajos anteriores y opiniones de otros clientes.

### 10.3.3 Conclusiones.

Como ya se ha expuesto en otros epígrafes, toda la inversión se hará gracias a los ahorros de los miembros del equipo.

Es interesante fijarse en los resultados del ROI y ROAS de forma específica para cada una de las acciones. Como se plasma en la Tabla 13, se pueden observar distintas acciones (marketing de contenidos, creación del sitio web y las redes sociales, *Newsletter*, Encuesta de Satisfacción, Sorteo, Directos...) donde se observa un ROI negativo (-100). Esto es debido a que se trata de acciones que tienen un coste pero no le reportan ninguna conversión directa, y por tanto, ningún beneficio, a la empresa. A pesar de ello, estas acciones (cada una con un grado distinto) son de gran relevancia para la consecución de los objetivos, tanto generales como específicos, marcados en este TFM y también para poder llevar a cabo otras de las acciones propuestas.

En la misma tabla también se observa cómo otras acciones como *Social Ads* o algunas tácticas de Email marketing como "promo", se posicionan con un ROI y un ROAS muy altos. Se trata de acciones que no suponen una gran inversión de dinero pero en las cuales se concentran un gran porcentaje de las conversiones totales. Otras, como las demás acciones de email marketing o la publicidad *display* también generan un retorno de la inversión y un ROAS altos.

En general, se trata de acciones que o bien no generan un beneficio económico directo o bien, proporcionan a la empresa un gran número de conversiones, creándose así dos grupos perfectamente heterogéneos en comparación con otras empresas cuyas acciones no sufren estas diferencias. A pesar de ello, todas las acciones propuestas tienen un valor para la empresa y se encarga de un objetivo (o varios) específico, ayudando a su vez al posicionamiento e imagen de marca y a conseguir los primeros clientes de Lawers Consultores, objetivo general de la misma.

Después de haber estudiado todos los gastos derivados tanto de la actividad de Lawers Consultores como de la campaña de Marketing Digital y tras haber calculado el ROI y el ROAS, se puede concluir que se trata de un plan de negocio viable.

A pesar de que los resultados no serían tan altos como los de otras empresas de la competencia, la poca experiencia con la que cuenta la empresa en el sector y el hecho de no contar con clientes anteriores (efecto boca a boca) tienen un gran impacto para la facturación Lawers Consultores. Se espera que todos estos resultados se igualen a los del resto de empresas de este tipo en un plazo de unos cinco años aproximadamente, donde el equipo ya se habrá adentrado en el sector de la

consultoría y tendrá una experiencia y unos proyectos anteriores que les avalen y sean decisivos para los nuevos clientes.

Así pues, se trata de unos resultados muy positivos para el tipo de servicio y el sector en el que se encuentra la empresa y más, teniendo en cuenta que el primer año tiende a ser el más duro (posicionamiento, experiencia, inconvenientes, incertidumbre...).

En conclusión, abrir Lawers Consultores y llevar a cabo el Plan de Marketing propuesto en este TFM sería una idea acertada, que a medio – largo plazo reportaría beneficios, pudiéndose convertir en la fuente de ingresos principal del equipo.

## **11. Mecanismos de control.**

### **11.1 Cuadro de mando.**

Para poder comprobar si la campaña propuesta está siendo viable o no y si las acciones están teniendo el efecto deseado, es necesario comprobar periódicamente los resultados de cada acción a través de la herramienta correspondiente.

A continuación se pueden observar los mecanismos de control que Lawers Consultores utilizará para poder hacer dicho seguimiento. Para ello, el responsable de cada acción deberá añadir una casilla de “KPI obtenido” donde anotará los resultados según la periodicidad de dicho KPI e, irá sumándolo al resultado del seguimiento anterior. A su vez, también generará una nueva casilla de “Desviación del objetivo” donde se anotará cuánto falta para llegar al objetivo (en las unidades correspondientes).

En el apartado de Herramientas, se pueden observar las siguientes:

- Facebook e Instagram: ambas ofrecen un apartado donde se pueden encontrar analíticas que permiten conocer diversos datos sobre el perfil, las publicaciones, el público...
- Wordpress: se trata del gestor de contenidos (CMS) de Wordpress, herramienta con la que se prevé crear el sitio web de la empresa. Se utilizará para tener acceso a los datos útiles para el control de objetivos y crear una base de datos.
- Mailchimp: aunque esta plataforma de email marketing no se utilizará para las acciones de este tipo de marketing, Lawers Consultores sí utilizará la versión gratuita de la misma para el seguimiento de algunas variables.
- Google Analytics: plataforma de Google a través de la cual se pueden extraer datos de interés sobre ciertos aspectos de la empresa.
- Blog: sección del sitio web donde se compartirán artículos e información de valor para los clientes y donde se establecerá una comunicación bilateral entre estos y la empresa a través de los comentarios.
- Contacto directo: para la contratación de servicios el cliente deberá ponerse en contacto con el equipo de la empresa vía telefónica, email o presencialmente.

Finalmente, se utilizará un mecanismo para analizar la satisfacción y experiencia del cliente en relación con varios aspectos. Para ello, la empresa facilitará un formulario de satisfacción (figura 31) tras la finalización de cada servicio.

Todos los valores de KPI acumulado están a cero ya que, al ser un proyecto empresarial, se parte de cero.

Tabla 14. Mecanismos de control.

	Acción	KPI	KPI Objetivo	Acumulado medición	Herramienta	Periodicidad de la medición	Inicio de la medición	Responsable de la medición
1	Crear perfiles en Instagram y Facebook	Perfiles	2	0	Instagram y Facebook	Única	01-ene	Community Manager
2	Social Ads: Tráfico + alcance	Seguidores de Instagram / Facebook	500 y 100	0	Instagram y Facebook	Semanal	07-feb	Community Manager
3	Publicidad Display	Clientes finales	44	0	Contacto directo	Mensual	10-ene	D. Marketing
4	Marketing de contenidos	Publicaciones	35	0	Instagram / Blog	Semanal	01-ene	Resp. Contenidos
5	Sitio web / blog	Página web	1	0	Wordpress	Única	01-ene	Responsable SEO
6	SEO	Posicionamiento	1	0	Google Analytics / Informes	Semanal	03-ene	Resp. Contenidos
7	Marketing de contenidos	Publicaciones	35	0	Instagram / Facebook / Blog	Semanal	01-ene	Resp. Contenidos
8	Contenido RRSS basado en contenidos del blog	Publicaciones RRSS del blog	20	0	Instagram / Facebook / Blog	Semanal	10-ene	Resp. Contenidos
9	Sorteo RRSS	Suscripciones Newsletter	80	0	Instagram	Única	10-ene	Community Manager
10		Suscripciones Newsletter	80	0	Contacto directo (llega al email de la empresa)	Semanal	10-ene	Community Manager
11	Directos RRSS	Seguidores de Instagram / Facebook	500 y 100	0	Instagram	Quincenal (después de cada directo)	01-feb	Community Manager
12	Social Ads	Tráfico a la web desde las RRSS	150 y 30	0	Instagram	Semanal	01-abr	Community Manager
13	Sitio web / blog	Tráfico a la web desde las RRSS	150 y 30	0	Wordpress	Semanal	20-ene	Resp. Contenidos
14	Newsletter	Suscripciones	102	0	Wordpress / Mailchimp	Diario	01-mar	D. Marketing
15	Email marketing: descuento bienvenida	Emails enviados	102	0	Contacto directo	Diario	01-feb	D. Marketing
16	Email marketing: promo	Emails enviados	102	0	Contacto directo	Diario	01-abr	D. Marketing
17	Email marketing: promociones de fidelización	Emails enviados	146	0	Contacto directo	Diario	01-jun	D. Marketing
18	Encuesta de satisfacción	Encuestas enviadas/recibidas	44	0	Contacto directo	Quincenal	01-jun	D. Marketing

Fuente: Elaboración propia.

Las acciones 1 (creación perfiles en RRSS), 5 (creación página web) y 18 (formulario de satisfacción) no van enlazadas con ningún objetivo de Lawers Consultores, pero se consideran de total relevancia para las acciones del Plan de Marketing,

Por otro lado, hay que hacer especial hincapié en el concepto del tiempo, ya que los objetivos deben cumplirse según el calendario de las acciones estipulado. Teniendo en cuenta que Lawers Consultores es un proyecto empresarial y que los primeros meses no se prevé que se consigan los resultados marcados, no se encenderá ninguna alarma a pesar de ello. Una vez pasado s los cuatro primeros meses, dentro de los mecanismos de control se estudiará cada acción en el momento en que no dé el resultado esperado para localizar el problema y solucionarlo. Estos cuatro primeros meses de resultados bajos serán subsanados los siguientes meses de campaña.

Finalmente, gracias al histórico de mediciones será posible observar los comportamientos estacionales de los usuarios y hacer previsiones para otras campañas.

### 11.1. 1 Plan de contingencia.

Para asegurarnos de que el Plan de Marketing se desenvuelve de la forma más similar a la idea inicial, se ha creado un Plan de contingencia donde se indica, acción por acción, los principales riesgos de cada una de ellas. A su vez, también se indican las medidas correctoras para dicho riesgo y el porcentaje del presupuesto (ppto destinado al Plan de Contingencia) que se ha destinado a cada una de ellas.

Tabla 15. Plan de contingencia.

Nº	Acción	Prioridad	% Coste de la Acción sobre el total digital	Riesgos	Posibles soluciones	Probabilidad de riesgo	% asignado del ppto de contingencias	Asignación del presupuesto de contingencias (euros)
1	Crear perfiles en Instagram y Facebook	1 - Alta	0,08%	-	-	-	-	-
2	Social Ads: Tráfico + alcance	5 - Media	0,81%	Que los anuncios no resulten lo suficientemente interesantes para que el usuario vaya al perfil de Lawyers	Cambiar los anuncios y poner uno nuevo cada menos tiempo (cada 2 días, por ejemplo)	Media	5,5%	43,35 €
3	Publicidad Display	6 - Media	4,55%	No obtener los clics	Cambiar las páginas donde se pondrán los banners o eliminar la acción.	Baja	5,5%	43,59 €
4	Marketing de contenidos	1 - Alta	12%	Que el contenido no sea lo suficientemente interesante para los usuarios.	Cambiar contenido.	Baja	11,0%	86,70 €
5	Sitio web / blog	1 - Alta	2,54%	-	-	-	-	-
6	SEO	2 - Alta	16,26%	Que la campaña no dé los resultados esperados.	Se contrata una empresa diferente u otro tipo de campaña (aumento ppto).	Baja	19,8%	155,67 €
7	Marketing de contenidos	1 - Alta	12,20%	Que el contenido no sea lo suficientemente interesante para los usuarios.	Cambiar contenido.	Media	11,0%	86,70 €
8	Contenido RRSS basado en contenidos del blog	1 - Alta	8,14%	Que el contenido no sea lo suficientemente interesante para los usuarios.	Cambiar contenido.	Media	5,5%	43,59 €
9	Sorteo RRSS	3 - Alta	0,17%	Que no haya la participación suficiente o necesaria para que esta acción tenga el efecto deseado sobre los objetivos.	Se difunde con Social Ads.	Media	3,7%	29,16 €
10		3 - Alta	20,34%					
11	Directos RRSS	8 - Baja	3,05%	No haya participación.	Se cambia el formato a encuestas y preguntas en Instagram / Facebook Stories.	Alta	3,3%	26,17 €
12	Social Ads	7 - Media	2%	El anuncio no es suficientemente llamativo para que el cliente entre en el enlace.	Cambiar frecuencia y contenido de los anuncios.	Media	5,5%	43,35 €
13	Sitio web / blog	1 - Alta	8%	Página web poco atractiva - mala experiencia usuario	Rediseño de la web - solución de problemas	Baja	8,9%	69,75 €
14	Newsletter	2 - Alta	6,10%	Número demasiado alto de suscritos // Los descuentos (email mkt) / el contenido (News) no llaman la atención de los clientes).	Contratación programa para envío // Cambio de contenido.	Baja	20,3%	159,92 €
15	Email marketing: descuento bienvenida	1 - Alta	0,69%					
16	Email marketing: promo	1 - Alta	0,69%					
17	Email marketing: promociones de fidelización	1 - Alta	0,99%					
18	Encuesta de satisfacción	1 - Alta	0,60%	-	-	-	-	-
							<b>Total:</b>	<b>787,95 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario entender, que la mayoría de estas acciones se pueden realizar con el presupuesto de base estipulado. Es decir, por ejemplo, los *Social Ads* tienen un riesgo medio de no funcionar y no atraer hacia la web a los usuarios. En el caso de que eso pasara, la solución más efectiva sería cambiar el tipo de contenido por otro que pudiese ser más atractivo para el público. Al hacer esto, invertiremos un porcentaje del presupuesto del el Plan para pagar al equipo las horas dedicadas a pensar, estudiar y diseñar todos los cambios a realizar, pero se pagarán los *Social Ads* en sí de los siguientes meses con el presupuesto que ya estaba estipulado para el otro contenido (ya que este no se emitirá y el coste es el mismo).

Esta misma situación se repite en acciones como la *Publicidad Display*, los *Social Ads* de las distintas fases, las acciones de *Email Marketing*, las *Newsletter* y las acciones relacionadas con el marketing de contenidos.

En general, la mayor parte del presupuesto asignado para el Plan de Contingencia va destinado a pagar las horas que los responsables invierten en cambiar todo lo necesario para llevar a cabo la solución estipulada menos en el caso del *SEO*, donde se destina un presupuesto para, sumado al ya existente, contratar una campaña (externa), más potente.

## 12. Fichas resumen de las acciones.

Nombre de la acción	Fase	Objetivo Específico	Descripción acción	Público objetivo	Mensaje	Calendario	Presupuesto (euros)	Prioridad	Responsable	Coste de oportunidad	KPI
Crear perfiles en Instagram y Facebook	Conciencia	Tener visibilidad en las redes sociales	Crear el perfil de Lawers Consultores en ambas redes.	Turistas, entidades públicas, asociaciones y empresas privadas.	Encuentranos en un solo clic	Enero	9,38	1 - Alta	Community Manager	No se podrían llevar a cabo la mayoría de acciones.	Perfiles
Social Ads: Tráfico + alcance	Conciencia	Llegar a los usuarios y atraerlos a nuestros perfiles	Crear publicidad en RRSS	Empresas privadas, asociaciones	¿A qué esperas?	Febrero-Marzo	90,00	5 - Media	Community Manager	No alcanzar a un gran número de usuarios (menor visibilidad)	Alcance - Interacciones
Publicidad Display	Conciencia	Conseguir leads	Comprar espacios para aparecer en distintas páginas	Empresas privadas (casas rurales)	Tenemos todas las herramientas para convertirte en el punto de mira de todos los turistas. Nuestro equipo conseguirá que alcances todos tus objetivos.	Enero-Marzo	504,00	6 - Media	D. Marketing	Pérdida de clientes potenciales	Clics
Marketing de Contenidos	Conciencia	Que los usuarios vean un valor en nuestros perfiles / web y nos sigan	Creación de contenido para RRSS y blog	Empresas privadas, asociaciones, turistas	Descúbreonos	Enero-Dic	1.350,72	1 - Alta	Resp. Contenidos	Feed de las RRSS sin contenido. No valor. Pérdida de seguidores y de leads.	Publicaciones
Sorteo RRSS	Conciencia	Alcance de un mayor número de usuarios	Diseño publicación, elección ganador y premio	Empresas privadas, asociaciones	Consigue 6 meses gratis de servicio de Community Manager.	Enero	281,40	2 - Alta	Community Manager	Pérdida de clientes potenciales, seguidores y suscritos a la Newsletter	Participaciones, nuevos seguidores, veces que se comparte la publicación
Sitio web / blog	Conciencia	Presencia en internet	Creación página web	Entidades públicas, asociaciones, empresas	Encuentranos con una simple búsqueda	Enero-Dic	1.800,00	1 - Alta	Responsable SEO	No se podrían llevar a cabo muchas de las acciones del Plan.	Página web
SEO	Conciencia	Estar entre los primeros resultados al buscar ciertas palabras clave para llegar a los usuarios interesados.	Campaña de posicionamiento o en el buscador	Empresas, asociaciones	Estamos aquí	Enero - Dic	1.350,72	2 - Alta	Resp. Contenidos	No estar entre los primeros resultados en la búsqueda. Menos visibilidad. Pérdida de leads.	Posicionamiento
Marketing de Contenidos	Interés	Que los usuarios formen parte de nuestra comunidad y nos conozcan.	Creación de contenido para RRSS y blog	Empresas, asociaciones, entidades públicas, turistas	Tenemos mucha información de valor para ti, síguenos.	Enero - Dic	900,48	1 - Alta	Resp. Contenidos	Feed de las RRSS y blog sin contenido. No valor. Pérdida de seguidores y de leads.	Publicaciones
Contenido RRSS basado en contenido del blog	Interés	Trasferir tráfico desde las RRSS hacia el sitio web.	Redacción y publicación de contenido para redes sociales a partir del blog	Empresas, asociaciones, entidades públicas, turistas	Nuestro blog tiene cosas que te encantarán, accede a nuestra web.	Enero - Dic	18,76	1 - Alta	Resp. Contenidos	Menor flujo de tráfico desde las RRSS hacia la web. Pérdida de leads.	Publicaciones RRSS del blog
Sorteo RRSS	Interés	Alcance de un mayor número de usuarios	Diseño publicación, elección ganador y premio	Empresas privadas, asociaciones	Consigue 6 meses gratis de servicio de Community Manager.	Enero	2.251,20	2 - Alta	C. Manager	Pérdida de clientes potenciales, seguidores y suscritos a la Newsletter	Participaciones, nuevos seguidores, veces que se comparte la publicación
Directo RRSS	Interés	Relación más cercana con los potenciales clientes	Realización de retransmisiones en directo en las RRSS	Empresas privadas, asociaciones	Respondemos a todas tus preguntas.	Feb-Jun // Oct - Dic	337,68	8 - Baja	C. Manager	No se realiza este tipo de contenido	Retransmisiones
Social Ads	Interés	Llegar a los usuarios y atraerlos a la web	Crear publicidad en RRSS	Empresas privadas, asociaciones	Tanto si eres una empresa, una asociación o un destino turístico por descubrir, tenemos todas las herramientas para convertirte en el punto de mira de todos los turistas.	Abril - Jul	270,00	7 - Media	C. Manager	No alcanzar a un gran número de usuarios (menor visibilidad)	Clics en el link / Tráfico a la web
Sitio web / blog	Interés	Que los potenciales clientes encuentren toda la información necesaria para la contratación y otra información de valor (blog)	Mantenimiento y publicación de artículos en blog	Empresas, asociaciones, entidades públicas	Aquí puedes encontrar toda la información que necesitas sobre nosotros y otra información de valor. Contrátanos.	Enero - Dic	900,48	1 - Alta	Resp. Contenidos	Sitio web sin valor y no optimizado. Pérdida de clientes potenciales.	Tráfico
Newsletter	Interés	Recordatorio a los clientes de los diferentes servicios y otras informaciones.	Creación Newsletter y envío (mensual)	Empresas, asociaciones y entidades públicas.	Estamos pendientes de ti, te traemos información que te interesa.	Marzo - Dic	675,36	2 - Alta	D. Marketing	No recordatorio mensual de la empresa a los suscritos.	Suscripciones
Email marketing: descuento bienvenida	Interés	Promover la compra a través de descuentos.	Diseño de email, mantenimiento base de datos y envío de los emails	Empresas, asociaciones y entidades públicas.	Aprovecha la oportunidad.	Febrero - Dic	76,50	1 - Alta	D. Marketing	Pérdida oportunidad de venta.	Uso del código
Email marketing: promo	Compra	Promover la compra a través de descuentos.	Diseño de email, mantenimiento base de datos y envío de los emails	Empresas, asociaciones y entidades públicas.	Aprovecha la oportunidad.	Abril - Dic	76,50	1 - Alta	D. Marketing	Pérdida oportunidad de venta.	Uso del código
Email marketing: promociones de fidelización	Fidelización	Promover la compra a través de descuentos.	Diseño de email, mantenimiento base de datos y envío de los emails	Empresas, asociaciones y entidades públicas.	Aprovecha la oportunidad.	Junio - Dic	109,50	1 - Alta	D. Marketing	Pérdida oportunidad de venta.	Uso del código
Encuesta de satisfacción	Fidelización	Conocimiento de la opinión y satisfacción del cliente y del modo en el que nos ha conocido para crear base de datos.	Diseño encuesta, envío encuesta.	Empresas, asociaciones y entidades públicas.	Nos importa tu opinión.	Junio - Dic	66,00	1 - Alta	D. Marketing	No conocimiento de errores y posibilidades de mejora.	Nota media

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Una vez finalizado el Plan de Marketing Digital para el proyecto empresarial Lawers Consultores – Agencia de Marketing Turístico, en el cual se estudia la viabilidad del mismo se puede concluir, en primera instancia, que se trata de un negocio viable. Todas las acciones propuestas para dicho Plan, junto con otras acciones, forjarán todo lo necesario para que la empresa pueda cumplir los objetivos principales propuestos: posicionarse, creando una imagen de marca y llegando a un gran número de personas y, conseguir 44 clientes en su primer año de actividad.

A pesar de la crisis sanitaria vivida y de las graves consecuencias que ha tenido a nivel mundial, y tras los estudios pertinentes, se puede observar cómo el sector turístico ha sido de los sectores más afectados pero, sin embargo, el turismo rural se ha visto reforzado. Entre las consecuencias del COVID-19 ha habido un gran cambio en los hábitos y gustos de los turistas, que hace que quieran viajar a lugares poco abarrotados y con naturaleza (entre otros), generando así una gran oportunidad de negocio para los destinos rurales, de interior o naturaleza y las empresas de los mismos. Por su lado, el sector de la consultoría no se ha visto afectado y ha seguido creciendo a pesar de todo ello, lo cual crea una situación óptima para la constitución de Lawers Consultores.

Por otro lado, y a pesar de esta situación, la empresa se enfrentaría a una gran competencia debido a las bajas barreras de entrada que existen, la mayor parte de la cual cuenta con un gran equipo especializado en diversas materias y una larga experiencia en el sector. Es por esta razón por la que Lawers Consultores se basa en unos servicios y una estrategia basados en la hiper – especialización y la diferenciación con un servicio de consultoría y asesoría dirigido a los destinos turísticos rurales y con un enfoque totalmente sostenible.

Una vez establecida dicha estrategia, se ha acotado el público objetivo al que se dirigiría la empresa, dado que se trataba de una totalidad muy amplia. Así pues, se ha concluido que Lawers Consultores se dirigiría a todas las entidades públicas que tengan potestad en el ámbito turístico de municipios o regiones de tipo rural, con menos de diez mil habitantes y que se encuentren cerca de destinos ya consolidados; a asociaciones lúdicas o culturales cuyo actividad esté relacionada con el turismo o pueda suponer un atractivo o un valor añadido para el lugar y, finalmente, para empresas turísticas, especialmente a casas rurales.

Teniendo todo esto en cuenta, en el Plan se han tenido en cuenta distintas perspectivas a la hora de llevar a cabo las tácticas de marketing digital para que se adaptaran a las diferentes necesidades y características de este público objetivo pero también para que atrajesen y formasen una comunidad (en redes sociales) de turistas, convirtiéndose así estos en el público objetivo indirecto de la empresa. Todas estas tácticas se pondrán en marcha en 2022 y se alargarán durante todo un año en el cual se espera conseguir objetivos como aumentar el número de seguidores de las redes sociales, generar un 30% de tráfico al sitio web, crear una base de contenido interesante y de valor tanto para el sitio web como para las redes sociales, conseguir suscriptores para la Newsletter y obtener los primeros clientes de Lawers Consultores.

Para que la empresa sea viable tal y como se ha concluido a raíz de este Plan, es necesario que todas las acciones que se llevarán a cabo se sigan de cerca y se les aplique los diferentes mecanismos de control estipulados para cada acción en el cuadro de mando y, que en caso de no funcionar conforme a la planificación, se pueda aplicar el Plan de Contingencia diseñado para este propósito. Es necesario entender que son muchas las variables que afectarán a la constitución de esta empresa, por ello este control de las acciones es de vital importancia para comprobar la eficacia del Plan.

Finalmente, con el tiempo e invirtiendo los diferentes recursos con los que contará la empresa a partir de la finalización de este plan de la forma adecuada se conseguirá que este este proyecto empresarial (que ya se habrá convertido en una realidad), crezca y aumente sus ventas, ganando así

experiencia, siendo posible el aumento de su equipo y ganando reputación e imagen de marca. Además, todo ello le dará las herramientas necesarias para posicionarse mucho mejor y enfrentarse a la competencia con más fuerza y se convierta en una consultora de referencia en el sector.

## **IMPLICACIONES DE NEGOCIO**

Este Plan de Marketing ha supuesto, por un lado, un estudio de viabilidad para un proyecto empresarial y, por otro lado, una estrategia de posicionamiento e imagen de marca para la empresa.

Es relevante para los distintos públicos objetivos de Lawers Consultores, tanto directos como indirecto. Las empresas turísticas, en especial las casas y alojamientos rurales, han experimentado un *boom* en los últimos años, pero las consecuencias de la pandemia se han convertido en una gran oportunidad que explotar. Su problema principal, suele ser el darse a conocer en un mundo donde existe tanta oferta y competencia y, sobretodo, destacar sobre el resto. En el caso de las asociaciones, poner de manifiesto el verdadero potencial turístico que pueden llegar a tener y entender cómo de importantes pueden ser para una región. Y para las entidades públicas, entender la necesidad y beneficios de colaborar con los agentes que conforman un lugar para poder conseguir un turismo más sostenible y mejor, para comprender la importancia de la figura de un consultor/profesional y la necesidad de contar con gente formada en ciertas áreas (como turismo) para la obtención de buenos resultados.

Por otro lado, estas investigaciones llevadas a cabo tienen una implicación docente y académica que muestra la importancia del marketing digital y, en específico, de un Plan de Marketing, como objeto de estudio y de cómo esta temática necesita ser tratada con un buen análisis de todos los factores, un estudio en profundidad y requiere atención a todas las variables, pues al final se trata de una materia que puede suponer un verdadero cambio en el rumbo de un negocio, un destino turístico o cualquier otro agente.

Además, y en relación con lo anterior, también muestra la relevancia del ROI como variable para una empresa, a nivel general, y pone de manifiesto la necesidad de realizar los estudios de mercado pertinentes antes de la constitución de un negocio e incluso durante. Un factor importante en el fracaso de muchas empresas suele ser la carencia de estos u otros estudios que no solo muestran una realidad multi-perspectiva de la realidad sino también te preparan para diferentes posibilidades y contratiempos.

Para otras empresas del sector, estas investigaciones podrían suponer una confirmación de esta nueva realidad y línea de negocio que deriva de los nuevos gustos y hábitos del turista, que podría derivar en una ampliación de sus servicios, entre otras.

## **LIMITACIONES DEL TRABAJO y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

En la realización de este trabajo se ha podido experimentar una limitación principal:

Las entidades públicas de los municipios rurales no se han mostrado colaborativas en respecto a ayudar a este tipo de estudio, mientras que en municipios adyacentes a destinos turísticos consolidados, donde el turismo en sí ya supone una actividad relevante, las interacciones han sido mucho más fluidas y no ha habido negativas. Esto, no solo ha afectado a la obtención de información para el proyecto, sino que también ha supuesto un límite para Lawers Consultores a la hora de elegir parte de su público objetivo, decantándose por enfocar sus estrategias en el segundo tipo de municipios comentado.

Esto coincide con lo comentado en epígrafes anteriores; las personas al mando de los ayuntamientos, por lo general, suelen tener un carácter temporal que pone su foco en objetivos visibles en un corto o



medio plazo, sin embargo, el turismo es un área en la que se necesita tiempo para poder ver resultados destacables. Esto, sumado a la escasa formación turística, tiempo o presupuesto, podría explicar esta falta de colaboración.

Las consecuencias de la pandemia sufrida han hecho que el turismo no sea una prioridad (y mucho menos en lugares donde aún no se llevaba a cabo una actividad turística que generase impacto en el municipio) y, por ello, y ante las negativas, se decidió de forma temporal centrar Lawers Consultores a entidades públicas de municipios donde ya existía dicha actividad. De todos modos, aunque se ha tomado esta decisión para este Plan de Marketing, la empresa no descarta volver a incluir en sus estrategias a estos municipios puesto que sigue existiendo una necesidad por su parte de profesionales que planifiquen y gestionen la actividad turística.

Para finalizar, esto podría suponer una futura línea de investigación para saber con más certeza si esto se debe realmente a la priorización de otras materias a raíz del COVID-19 o, si se trata de una negativa a la colaboración real.

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo ha supuesto una gran oportunidad para mí, al poder estudiar un proyecto empresarial que podría convertirse en una realidad en los próximos años. A su vez, también ha supuesto un reto al tratarse de mi primera toma de contacto con este tipo de trabajos y enfrentarme a todo lo que conlleva plantear un proyecto empresarial desde cero. Sea como fuere, ha sido una experiencia enriquecedora en la que, sin duda, he aprendido muchísimo. Todos estos conocimientos adquiridos, no solo en marketing digital, tendrán gran peso en futuras experiencias laborales.

Quiero agradecer a mi familia, amigos y a mi jefe por la comprensión y apoyo aportado durante todos estos meses y darme los ánimos necesarios en momentos difíciles. También a mis compañeros de universidad por haber formado parte de esta experiencia y haberla mejorado. Agradecer a todas las empresas, entidades públicas, asociaciones y personas que han accedido a realizar las entrevistas e invertir su tiempo en ayudarme a que mi visión y perspectiva fuese mucho más amplia.

En especial quiero agradecerle todo el esfuerzo, tiempo y dedicación que ha tenido mi tutora, María Dolores Méndez Aparicio, por guiarme en todo el proceso, por la cercanía y la comprensión. Sin ninguna duda, ha sido un pilar fundamental en este proyecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Administración.gob.es (2021). *Administración.gob.es: Crisis sanitaria COVID-19: Normativa e información útil*: [https://administracion.gob.es/pag\\_Home/atencionCiudadana/Crisis-sanitaria-COVID-19.html](https://administracion.gob.es/pag_Home/atencionCiudadana/Crisis-sanitaria-COVID-19.html)
- [2] Administración.gob.es (2021). *Administración.gob.es: Sistema político*: [https://administracion.gob.es/pag\\_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema\\_Politico.html](https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema_Politico.html)
- [3] Adsmurai y Inboundcycle (2021). *Publicidad online e inbound marketing, ¿son compatibles?*: <HTTPS://WWW.ADSMURAI.COM/ES/ARTICULOS/PUBLICIDAD-ONLINE-INBOUND-MARKETING>
- [4] Agencia Europea de Medio Ambiente. (2020). *EEA greenhouse gas - data viewer. Data viewer on greenhouse gas emissions and removals, sent by countries to UNFCCC and the EU Greenhouse Gas Monitoring Mechanism (EU Member States)*: <https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/data/dataviewers/greenhouse-gases-viewer>
- [5] Agenttravel (2021). *El 38% de las personas se inspira en las redes sociales para elegir su destino de vacaciones*: [https://www.agenttravel.es/noticia-042546\\_El-38-de-las-personas-se-inspiran-en-las-redes-sociales-para-elegir-su-destino-de-vacaciones.html](https://www.agenttravel.es/noticia-042546_El-38-de-las-personas-se-inspiran-en-las-redes-sociales-para-elegir-su-destino-de-vacaciones.html)
- [6] Aprende de turismo (2017). *Sostenibilidad: una obligación para la industria turística*: <https://www.aprendedeturismo.org/turismo-sostenible/>
- [7] Asociación Española de Empresas Consultoras (2021). *Informe anual del sector 2020*: <https://aeconsultoras.com/publicaciones/informe-anual-del-sector-aec/>
- [8] Asociación Española de Fundaciones (2021). *El sector fundacional en España: Atributos fundamentales (2008-2019) Cuarto informe*: <https://www.fundaciones.org/es/sector-fundacional/inaef/el-sector-fundacional-en-espana-atributos-fundamentales-2008-2019->
- [9] Asociación Española de Fundaciones (2021). *Publicaciones INAEF*: <https://www.fundaciones.org/es/sector-fundacional/inaef>
- [10] Autana Projects (2021). *Autana projects*: <https://autanaprojects.com/>
- [11] Banco Central Europeo (2021). *Decisiones de política monetaria*: <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2021/html/ecb.mp210909~2c94b35639.es.html>
- [12] Banco de España (2021). *Decisiones de política monetaria*: [https://www.bde.es/bde/es/secciones/prensa/Notas\\_y\\_decision/Decisiones\\_de\\_po/](https://www.bde.es/bde/es/secciones/prensa/Notas_y_decision/Decisiones_de_po/)
- [13] Banco de España (2021). *Nota de prensa estadística*: [https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/NotasInformativas/21/presbe2021\\_65.pdf](https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/NotasInformativas/21/presbe2021_65.pdf)
- [14] Bankinter (2021). *¿Cómo son los salarios de las profesiones digitales y tecnológicas?*: <https://www.bankinter.com/blog/economia/salarios-profesionales-digitales>
- [15] Bankinter (2021). *El poder adquisitivo tras la pandemia: CCAA que suben y bajan*: <https://www.bankinter.com/blog/finanzas-personales/poder-adquisitivo-espana-variacion>
- [16] Bankinter (2021). *Salario Mínimo interprofesional*: <https://www.bankinter.com/blog/finanzas-personales/salario-minimo-interprofesional-smi>

- [17] Bbva (2021). *La sostenibilidad como principal criterio para el consumo pos-COVID-19*: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/la-sostenibilidad-como-principal-criterio-para-el-consumo-pos-covid-19/>
- [18] Bbva Research (2021). *Situación España. Segundo trimestre 2021*: <https://www.bbva.com/es/publicaciones/situacion-espana-segundo-trimestre-2021/>
- [19] Esténcor (-). *Acciones de marketing para Ayuntamientos que funcionan*: <https://blog.estencor.es/acciones-de-marketing-para-ayuntamientos-que-funcionan>
- [20] BOE (2021). *Código del turismo*: [https://www.boe.es/biblioteca\\_juridica/codigos/codigo.php?id=325&modo=2&nota=0](https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/codigo.php?id=325&modo=2&nota=0)
- [21] BOE (2021). *Legislación consolidada*: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-7311>
- [22] BOE (2021). *Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales*: <https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16673>
- [23] BOE (2021). *Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia*: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-8930>
- [24] BOE (2021). *Real Decreto 416/2014, de 6 de junio, por el que se aprueba el Plan sectorial de turismo de naturaleza y biodiversidad 2014-2020*: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2014/BOE-A-2014-6432-consolidado.pdf>
- [25] BOE (2021). *Real Decreto-ley 21/2020, de 9 de junio, de medidas urgentes de prevención, contención y coordinación para hacer frente a la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19*: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-5895>
- [26] BOE (2021). *Resolución de 22 de febrero de 2018, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el XVII Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría y estudios de mercado y de la opinión pública*: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-3156](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-3156)
- [27] Caixa Bank (2021). *Política monetaria*: <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/politica-monetaria>
- [28] Capital (2021). *Día Mundial de las RRSS: Instagram es la plataforma por excelencia para las empresas*: <https://capital.es/2021/06/30/dia-mundial-de-las-rrss-instagram-es-la-plataforma-por-excelencia-para-las-empresas/>
- [29] Castro Consultin (2021). *Castro Consulting*: <http://www.castroconsulting.es/>
- [30] CEAV (2021). *Turismo rural*: <http://www.ceav.info/legislacion/turismo-rural.htm>
- [31] Comisión Europea (2021). *Protección de datos*: [https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/what-does-general-data-protection-regulation-gdpr-govern\\_es](https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/what-does-general-data-protection-regulation-gdpr-govern_es)
- [32] Consumoteca (2021). *Normativa que regula las casas rurales en España*: <https://www.consumoteca.com/turismo-y-viajes/normativa-que-regula-las-casas-rurales-en-espana/>
- [33] Cronoshare (2021). *¿Cuánto cuesta una agencia de marketing digital?*: <https://www.cronoshare.com/cuanto-cuesta/agencia-marketing-digital>
- [34] Dialnet (2021). *Dialnet*: <https://dialnet.unirioja.es/>

- [35] Econatur (2021). España vaciada: <https://econatur.es/espana-vaciada>
- [36] El Mundo (2021). *El turismo post Covid: viajes más cortos y fuera de temporada alta*: <https://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/castellon/2021/10/08/616056a4e4d4d857278b458c.html>
- [37] El Referente (2021). South Summit presenta el Mapa de Emprendimiento 2021: <https://elreferente.es/actualidad/south-summit-presenta-mapa-emprendimiento-2021/>
- [38] Emprendedores (2021). *Guía para saber qué salario debes pagar a tu equipo*: <https://www.emprendedores.es/gestion/salario-equipo/#:~:text=Responsable%20de%20marketing,-,Sueldo%20medio%3A%2052.500.,Marketing%20Manager%3A%20Medio%3A%2050.000.>
- [39] EpData (2021). *El uso de las tecnologías y de Internet en España, en gráficos*: <https://www.epdata.es/datos/uso-tecnologia-ninos-graficos/462>
- [40] España vaciada (2021). España vaciada: <https://xn--espaavaciada-dhb.org/>
- [41] Europapress (2021). El 72% de los turistas rurales prefiere reservar 'on line', pese a los problemas de acceso a Internet en los municipios: <https://www.europapress.es/turismo/destino-espana/noticia-72-turistas-rurales-prefiere-reservar-on-line-pese-problemas-acceso-internet-municipios-20210323123531.html>
- [42] Eurostat (2021). *Eurostat*: <https://ec.europa.eu/eurostat>
- [43] Eurydice (2021). *Eurydice: España. Situación política y económica*: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-79\\_es](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-79_es)
- [44] EY (2021). *Future Consumer Index: How COVID-19 is changing consumer behaviors*: [https://www.ey.com/en\\_gl/consumer-products-retail/how-covid-19-could-change-consumer-behavior](https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/how-covid-19-could-change-consumer-behavior)
- [45] EY (2021). *Future Consumer Index: 68% of global consumers expect companies to solve sustainability issues*: [https://www.ey.com/en\\_gl/news/2021/06/ey-future-consumer-index-68-of-global-consumers-expect-companies-to-solve-sustainability-issues](https://www.ey.com/en_gl/news/2021/06/ey-future-consumer-index-68-of-global-consumers-expect-companies-to-solve-sustainability-issues)
- [46] Footprint Network (2021). *Footprint Network*: <https://www.footprintnetwork.org/>
- [47] Fundación Rafa del Pino (2020). *Empresarios en España: Perfil y características*: [https://frdelpino.es/investigacion/wp-content/uploads/2020/02/EC009-00-03\\_Capitulo\\_03.pdf](https://frdelpino.es/investigacion/wp-content/uploads/2020/02/EC009-00-03_Capitulo_03.pdf)
- [48] Fundació Universitat Jaume I (2021). *XXIV Congreso Internacional de Turismo Universidad Empresa "TURISMO CON R MAYÚSCULA: Reconstruyendo, Reactivando y Redirigiendo el sector turístico hacia un nuevo tiempo"*: <https://www.fue.uji.es/turismo>
- [49] Global (2021). *Global*: <https://www.globalcontur.com/quienes-somos>
- [50] Google Ads (2021). *Haz crecer tu empresa con Google Ads*: [https://ads.google.com/intl/es\\_es/home/campaigns/search-ads/](https://ads.google.com/intl/es_es/home/campaigns/search-ads/)
- [51] Growth from knowledge (2019). *El poder adquisitivo en España*: <https://www.gfk.com/es/prensa/el-poder-adquisitivo-en-espana-32eur-euros-por-encima-de-la-media-europea>
- [52] Hosteltur (2021). *Cómo contribuye el turismo a dinamizar la España vaciada*: [https://www.hosteltur.com/143291\\_como-contribuye-el-turismo-a-que-la-espana-vaciada-sea-la-espana-visitada.html](https://www.hosteltur.com/143291_como-contribuye-el-turismo-a-que-la-espana-vaciada-sea-la-espana-visitada.html)

- [53] Hosteltur (2021). *Dónde invierten las empresas turísticas españolas a la hora de innovar*: [https://www.hosteltur.com/131153\\_donde-invierten-las-empresas-turisticas-espanolas-a-la-hora-de-innovar.html](https://www.hosteltur.com/131153_donde-invierten-las-empresas-turisticas-espanolas-a-la-hora-de-innovar.html)
- [54] Hosteltur (2021). *Hosteltur*: <https://www.hosteltur.com/>
- [55] Hosteltur (2021). *Más del 90% de los viajeros tiene intención de hacer turismo rural este año*: [https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/026125\\_mas-del-90-de-los-viajeros-tiene-intencion-de-hacer-turismo-rural-este-ano.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/026125_mas-del-90-de-los-viajeros-tiene-intencion-de-hacer-turismo-rural-este-ano.html)
- [56] Hosteltur (2021). *Turismo rural: cuál es el perfil del emprendedor que domina este negocio*: [https://www.hosteltur.com/148000\\_turismo-rural-cual-es-el-perfil-del-emprendedor-que-domina-este-negocio.html](https://www.hosteltur.com/148000_turismo-rural-cual-es-el-perfil-del-emprendedor-que-domina-este-negocio.html)
- [57] Hosteltur (2020). *Veinte retos que afrontan los destinos en su transformación digital*: [https://www.hosteltur.com/140397\\_veinte-retos-que-afrontan-los-destinos-en-su-transformacion-digital.html](https://www.hosteltur.com/140397_veinte-retos-que-afrontan-los-destinos-en-su-transformacion-digital.html)
- [58] IAB Spain (2021). *Infografía estudio E-commerce 2020*: <https://iabspain.es/estudio/infografia-estudio-ecommerce-2020/>
- [59] IAB Spain. (2021). *Top tendencias digitales 2021*: <https://iabspain.es/estudio/top-tendencias-digitales-2021/>
- [60] IAB Spain & ADJINN. (2021). *Observatorio de la publicidad digital*. : <https://iabspain.es/estudio/observatorio-de-la-publicidad-digital-datos-enero-2021/>
- [61] Indeed (2021). *¿Cuánto se gana en España de Community manager?*: <https://es.indeed.com/career/administrador-de-redes-sociales/salaries>
- [62] Infohoreca (2018). *Cómo es el perfil de viajero rural más frecuente*: <https://www.infohoreca.com/noticias/20180416/perfil-del-turista-rural-clubrural-youtube#.YaZE0dDMLIV>
- [63] Innovaspain (2021). *El potencial de la España Vacía para innovar en turismo*: <https://www.innovaspain.com/turismo-espana-vaciada/>
- [64] Instagram (2021). *Instagram*: [Instagram.com](https://www.instagram.com/)
- [65] Instituto Nacional de Estadística (2011). *Censos de Población y Viviendas 2011. Hogares*: <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e244/hogares/p03/I0/&file=03011.px>
- [66] Instituto Nacional de Estadística (2020). *Cuentas medioambientales: Gasto en protección medioambiental. Avance año 2019*: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177048&menu=ultiDatos&idp=1254735976603](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177048&menu=ultiDatos&idp=1254735976603)
- [67] Instituto Nacional de Estadística (2021). *Cifras de población / Indicadores demográficos básicos. Datos provisionales a 1 de enero de 2021*: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981)
- [68] Instituto Nacional de Estadística (2021). *Estadística del Padrón continuo*: [https://www.ine.es/infografias/infografia\\_padron.pdf](https://www.ine.es/infografias/infografia_padron.pdf)
- [69] Instituto Nacional de Estadística (2021). *Esperanza de Vida al Nacimiento según sexo*: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1414#!tabs-grafico>

[70] Instituto Nacional de Estadística (2021). *Movimiento Natural de la Población / Indicadores Demográficos Básicos. Datos provisionales año 2020*: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177007&menu=ultiDatos&idp=1254735573002](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177007&menu=ultiDatos&idp=1254735573002)

[71] Instituto Nacional de Estadística (2021). *Nivel de formación de la población adulta por grupos de edad. CNED-2014*: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=12726#!tabs-grfico>

[72] Instituto Nacional de Estadística (2021). *Población que usa Internet (en los últimos tres meses). Tipo de actividades realizadas por Internet*: [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout)

[73] Instituto Nacional de Estadística (2021). *Población por comunidades, edad (grupos quinquenales), Españoles/Extranjeros, Sexo y Año*: <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/l0/&file=02002.px>

[74] Instituto Nacional de Estadística (2021). *Tasas de empleo por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma*: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4942#!tabs-grafico>

[75] Ip Mark (2021). *Ip Mark*: <https://ipmark.com/>

[76] Jobted (2021). *Sueldo del Director de Marketing Digital en España*: <https://www.jobted.es/salario/director-marketing-online#:~:text=El%20salario%20medio%20de%20un,salario%20medio%20anual%20en%20Espa%C3%B1a.>

[77] Kantar (2021). *Perspectivas del Consumidor*: [https://www.marketingdirecto.com/wp-content/uploads/2021/10/Kantar\\_Perspectivas\\_del\\_Consumidor\\_3T\\_2021\\_V3-1.pdf](https://www.marketingdirecto.com/wp-content/uploads/2021/10/Kantar_Perspectivas_del_Consumidor_3T_2021_V3-1.pdf)

[78] La Moncloa (2019). *Presentación del Perfil Ambiental de España (PAE) 2018*: <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/ecologica/Paginas/2019/221119-pae.aspx>

[79] La Moncloa (2021). *Informe de Situación de la Economía Española 2021*: <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/asuntos-economicos/Documents/2021/290721-Informe-de-Situacion-Economia-espanola-2021.pdf>

[80] La Razón (2019). *Estos son los 30 ayuntamientos de España que tienen el mismo alcalde desde 1979*: <https://www.larazon.es/espana/estos-son-los-treinta-ayuntamientos-de-espana-que-tienen-el-mismo-alcalde-desde-1979-MD22656875/>

[81] La Sexta (2019). *El mapa de resultados de las elecciones del 10N, municipio a municipio*: [https://www.lasexta.com/noticias/nacional/elecciones-generales/mapa-resultados-elecciones-10n-municipio-municipio\\_201911135dcbdd80cf2818896211759.html](https://www.lasexta.com/noticias/nacional/elecciones-generales/mapa-resultados-elecciones-10n-municipio-municipio_201911135dcbdd80cf2818896211759.html)

[82] Mailchimp (2021). *Mailchimp*: [mailchimp.com](https://mailchimp.com)

[83] Marketing4ecommerce (2021). *Cuánto cobran los profesionales del sector digital en España (2021)*: <https://marketing4ecommerce.net/cuanto-cobran-los-profesionales-del-sector-digital-en-espana/#:~:text=El%20salario%20del%20Digital%20Marketing,media%20en%20una%20empresa%20o%20corporate>

[84] Marketing Directo (2021). *Marketing Directo*: <https://www.marketingdirecto.com/>



- [85] Marketing Directo & Kantar (2021). *Perspectivas del consumidor Octubre 2021 Índice de comportamiento del consumidor*. Kantar: [https://www.marketingdirecto.com/wp-content/uploads/2021/10/Kantar\\_Perspectivas\\_del\\_Consumidor\\_3T\\_2021\\_V3-1.pdf](https://www.marketingdirecto.com/wp-content/uploads/2021/10/Kantar_Perspectivas_del_Consumidor_3T_2021_V3-1.pdf)
- [86] Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2021). *Análisis y prospectiva en medio ambiente, agricultura, pesca, alimentación y desarrollo rural*: [https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/Medio\\_Ambiente.aspx](https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/Medio_Ambiente.aspx)
- [87] Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2021). *Ley de servicios de la sociedad de la información y del comercio electrónico*: <https://lssi.mineco.gob.es/Paginas/index.aspx>
- [88] Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (2009). *Análisis y Prospectiva: Población y Sociedad Rural. Serie AgrInfo, 12*: [https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/Agrinfo12\\_tcm30-88390.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/Agrinfo12_tcm30-88390.pdf)
- [89] Ministerio de Política Territorial (2021). *Elecciones locales 2007*: [https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/politica-territorial/local/sistema\\_de\\_informacion\\_local\\_-SIL-/cargos\\_representativos/estudios\\_alcaldes/estudio\\_alcaldes\\_2007/parrafo/00/version-resumida#page=1](https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/politica-territorial/local/sistema_de_informacion_local_-SIL-/cargos_representativos/estudios_alcaldes/estudio_alcaldes_2007/parrafo/00/version-resumida#page=1)
- [90] Ministerio de Política Territorial (2021). *Estudio sobre alcaldes*: [https://www.mptfp.gob.es/portal/politica-territorial/local/sistema\\_de\\_informacion\\_local\\_-SIL-/cargos\\_representativos/estudios\\_alcaldes.html](https://www.mptfp.gob.es/portal/politica-territorial/local/sistema_de_informacion_local_-SIL-/cargos_representativos/estudios_alcaldes.html)
- [91] Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (2017). *Análisis y Prospectiva: El turismo de naturaleza en España. Serie Medio Ambiente, 12*: [https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/seriemedioambienten9\\_turismodenaturalezaaenespana\\_tcm30-419763.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/seriemedioambienten9_turismodenaturalezaaenespana_tcm30-419763.pdf)
- [92] Ministerio de Turismo, Industria y Comercio (2020). *Directrices Generales de la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030*: <https://turismo.gob.es/es-es/estrategia-turismo-sostenible/Documents/directrices-estrategia-turismo-sostenible.pdf>
- [93] Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2020). *Inventario Nacional de Emisiones a la Atmósfera. Emisiones de Gases de Efecto Invernadero. Serie 1990-2018*: [https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/publicaciones/perfil\\_ambiental\\_2019.aspx](https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/publicaciones/perfil_ambiental_2019.aspx)
- [94] Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2020). *Perfil Ambiental en España 2019* [NIPO: 665-20-0309-5]: [https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/publicaciones/perfil\\_ambiental\\_2019.aspx](https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/publicaciones/perfil_ambiental_2019.aspx)
- [95] Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2021). *La huella ecológica*: <https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/exposiciones-del-ceneam/exposiciones-itinerantes/huella-ecologica/default.aspx>
- [96] OECD (2021). *OECD*: <https://data.oecd.org/spain.htm>
- [97] OECD (2021). *Air and GHG emissions (indicator)*. doi: 10.1787/93d10cf7-en: <https://data.oecd.org/air/air-and-ghg-emissions.htm>
- [98] Pencil Speech (2019). *Costos de publicidad en Internet (2021)*: <https://pencilspeech.com/publicidad-en-internet/#Google-Ads-Display>
- [99] Portal Institucional del Ministerio de Hacienda y Función Pública (2021). *Informe de Situación de la Economía Española. Artículo 15.5 LOEPSF*: <https://www.hacienda.gob.es/en-GB/CDI/Paginas/EstabilidadPresupuestaria/InformacionGeneral/InformesituacionEconomia.aspx>



- [100] Profesionales Marketing (2021). *Profesionales Marketing*: <https://www.profesionalesmarketing.es/>
- [101] Reportur (2021). *Reportur*: <https://dialnet.unirioja.es/>
- [102] Revista Aral (2021). *La pandemia redirige los hábitos de consumo a un plano más saludable y sostenible*: <https://www.revistaaral.com/texto-diario/mostrar/3293095/pandemia-redirige-habitos-consumo-plano-saludable-sostenible>
- [103] Revista Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural (2021). *Revista Pasos*: <https://www.pasosonline.org/es/>
- [104] Romero, D (2019). El uso de internet por los turistas en la búsqueda de destinos rurales: [https://www.researchgate.net/publication/340461491\\_El\\_uso\\_de\\_internet\\_por\\_los\\_turistas\\_en\\_la\\_búsqueda\\_de\\_destinos\\_rurales](https://www.researchgate.net/publication/340461491_El_uso_de_internet_por_los_turistas_en_la_búsqueda_de_destinos_rurales)
- [105] Serseo (2021). *Serseo*: <https://serseo.es/solucion-servicios-de-marketing-digital-para-turismo/>
- [106] Statista (2021). El turismo rural en España - Datos estadísticos: <https://es.statista.com/temas/3718/turismo-rural-en-espana/#dossierKeyfigures>
- [107] Statista (2021). *Número de muertes en España entre 2018 y 2020, por mes*: <https://es.statista.com/estadisticas/474562/numero-de-defunciones-en-espana-por-mes/>
- [108] Statista (2021). *Número de nacimientos en España de 1975 a 2020*: <https://es.statista.com/estadisticas/474737/serie-historica-nacimientos-en-espana/>
- [109] Statista (2021). *Número de turistas hospedados en alojamientos de turismo rural en España en 2020, por comunidad autónoma*: <https://es.statista.com/estadisticas/507611/alojamientos-de-turismo-rural-viajeros-en-espana-por-comunidad-autonoma/#:~:text=En%202020%2C%20la%20mayor%20parte,y%20terceros%20m%C3%A1s%20visitados%20respectivamente.>
- [110] Statista (2021). Media anual de alojamientos de turismo rural en España en 2020, por comunidad autónoma: <https://es.statista.com/estadisticas/507656/alojamientos-de-turismo-rural-abiertos-de-media-en-espana-por-comunidad-autonoma/>
- [111] Statista (2021). *Población residente en España de 2008 a 2020*: <https://es.statista.com/estadisticas/725153/evolucion-de-la-poblacion-de-espana/>
- [112] Statista (2021). *Statista*: <https://es.statista.com/>
- [113] Statista (2021). *Turistas en alojamientos de turismo rural por comunidad autónoma en España en 2020*: <https://es.statista.com/estadisticas/507611/alojamientos-de-turismo-rural-viajeros-en-espana-por-comunidad-autonoma/#:~:text=En%202020%2C%20la%20mayor%20parte,y%20terceros%20m%C3%A1s%20visitados%20respectivamente.>
- [114] Technohotelnews (2019). *Perfil del turista rural en redes sociales*: <https://tecnohotelnews.com/2019/10/08/turista-rural-redes-sociales-perfil/>
- [115] The-emagacine (2021). *The-emagacine*: <https://eshowmagazine.com/>
- [116] Top Seo (2021). *Precios posicionamiento web*: <https://top-seo.es/posicionamiento-web-precios/>
- [117] Turistampa (2021). *Turistampa*: <https://www.turistampa.com/>

[118] UPTA (2020). *Emprendimiento en el ámbito rural*: <https://economiasocialrural.org/wp-content/uploads/2020/12/Emprendimiento-en-el-ambito-rural.pdf>

[119] Valencia Bonita (2021). *Valencia Bonita*: [valenciabonita.es](http://valenciabonita.es)

[120] WordStream (2021). *Google Ads Benchmarks for YOUR Industry*: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks>

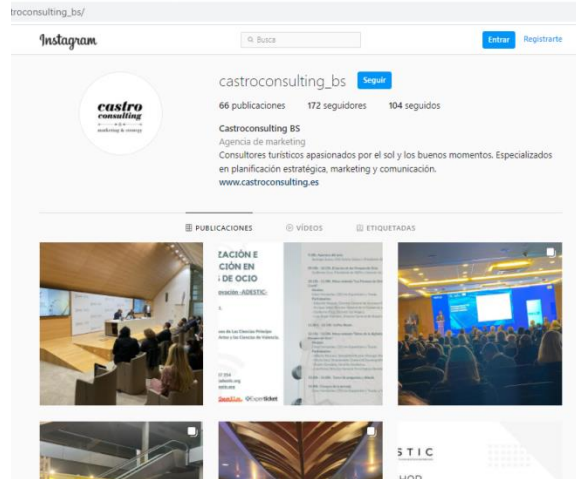
[121] Zippia (2021). *AVERAGE ASSOCIATE MARKETING MANAGER SALARY*: <https://www.zippia.com/associate-marketing-manager-jobs/salary/>

## ANEXO I

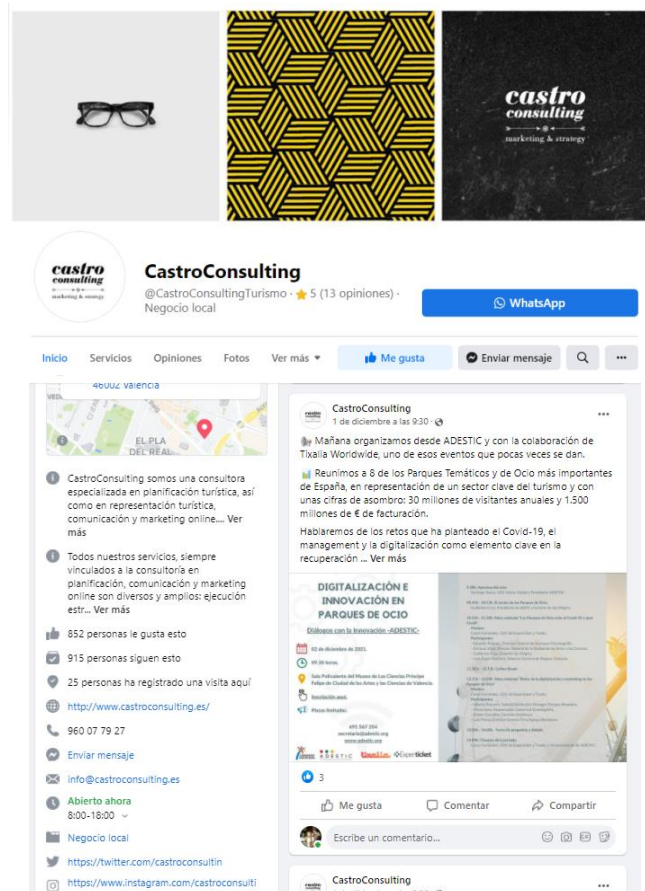
### Perfiles en redes sociales de la competencia directa:

#### 1. Castro Consulting.

##### Perfil de Instagram.



##### Perfil de Facebook.



## Plantilla TFM\_ámbito profesional

### Perfil de LinkedIn.

The screenshot shows the LinkedIn profile for 'Castro Consulting Marketing & Strategy'. The profile header includes the company name, location (Valencia, Spain), and a 'Seguir' (Follow) button. Below the header, there is a 'Sobre nosotros' (About us) section with a description of the company's specialization in tourism marketing and planning. To the right, there are sections for 'Páginas similares' (Similar pages) and 'Buscar empleos' (Find jobs).

**Castro Consulting Marketing & Strategy**  
Ocio, viajes y turismo  
Valencia, Spain · 502 seguidores  
Consultoría estratégica y operativa especializada en Turismo

**Sobre nosotros**  
Somos una consultora especializada en Marketing y Planificación turística. Contamos con más de 10 años de experiencia en el sector de turismo, ocio y cultura. Levantamos a cabo todo tipo de proyectos relacionados estos sectores; ofreciendo nuestros servicios en: Inbound Marketing, Educación y Planificación estratégica, Diseño y Publicidad, Trade Marketing y Comunicación.

**Sitio web** <http://www.castroconsulting.es>  
**Sectores** Ocio, viajes y turismo  
**Tamaño de la empresa** Entre 1 y 10 empleados  
**Sede** Valencia, Spain, Valencia  
**Tipo** De financiación privada  
**Fundación** 2008  
**Actividad** Planificación turística, Marketing PPA, Plan. Comunicación, Creative

### Perfil de Vimeo.

The screenshot shows the Vimeo profile for 'CastroConsulting Marketing'. The profile header includes the company name, a description, and social media links. Below the header, there is a 'Actividad' (Activity) section with statistics for presentations, followers, and collections. To the right, there is a grid of video thumbnails with titles such as 'Red de Ciudades AVE\_EN' and 'Plan de Semibilización Turística Sud de Castellón'.

**CastroConsulting Marketing**  
Empresa dedicada a la consultoría, marketing y creación de producto turístico

**Actividad**  
Presentaciones 0  
Seguidores 2  
Siguiendo 1  
Colecciones 0  
Plan de la membresía  
Inicio de la membresía Feb 2012

**Colaboradores**

**Red de Ciudades AVE\_EN**  
**Plan de Semibilización Turística Sud de Castellón**  
**Meet Sevilla 2019**  
**Jornadas Profesionales de Andalucía en el Norte de España 2019**

### Perfil de Twitter.

The screenshot shows the Twitter profile for 'CastroConsulting'. The profile header includes the company name, location (Valencia-Galicia), and a 'Follow' button. Below the header, there is a 'Tweets' section with a tweet from 'Viajenfamilia' about a ski trip. To the right, there is a 'You might like' section with recommendations for other accounts and a 'What's happening' section with trending topics.

**CastroConsulting**  
9,691 Tweets  
Consultora y agencia de marketing turístico. Creando un nuevo modelo turístico por medio de nuestros proyectos.  
Valencia-Galicia · [castroconsulting.es](http://castroconsulting.es) · Joined November 2009  
950 Following · 1,133 Followers  
Followed by Ratz Encarnación, OVA Turismo, and 2 others you follow

**Tweets** Tweets & replies Media Likes

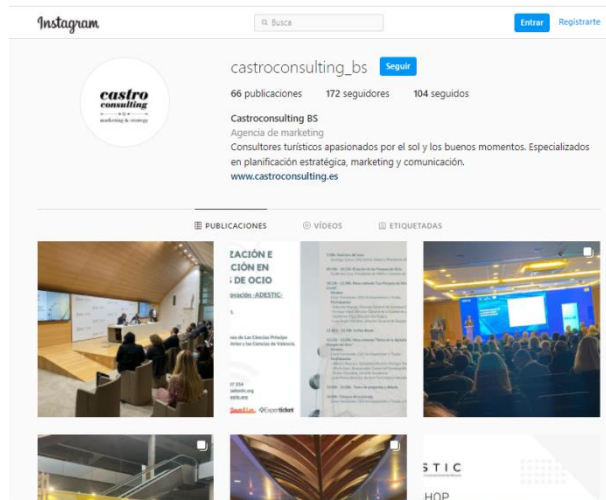
**Viajenfamilia** @Viajenfamilia · Dec 4  
Ya en piztas de @Bivi\_turill ¡Qué ganas! 🏔️🎿 Aprovechamos para recordarle que para celebrar el inicio de temporada estamos sorteando un pack de esquí y casco infantil. Participa 🏆 [out.ly/GWwb/BF](https://out.ly/GWwb/BF)

**You might like**  
in2destination @in2destination Follow  
Miradas Viajeras @MiradasViajeras Follow  
The Museum of Tour... @Museo\_Turismo Follow

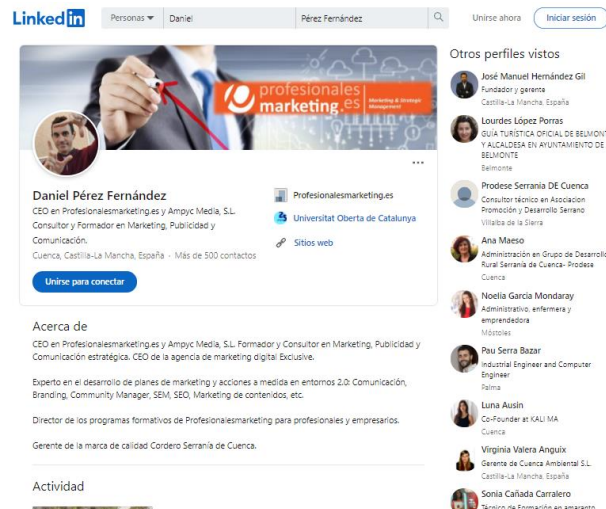
**What's happening**  
COVID-19: LIVE  
COVID-19: How to Protect Yourself  
#Bellantines10 Whisky escocés, estilo americano  
Lecturas · 6 hours ago  
¡Pillado! Un micro abierto tradicional a Carlos Sobrero en 'Secret Story'

## Profesionales Marketing.

Perfil de Instagram.



Perfil de LinkedIn.

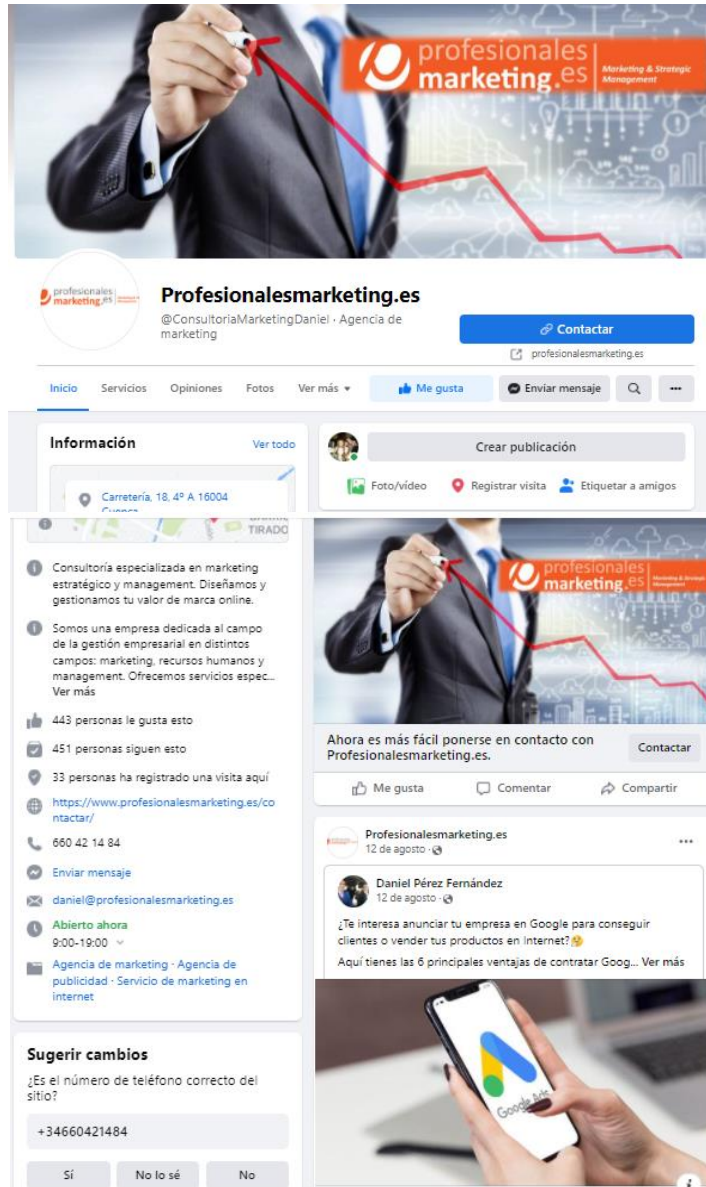


Perfil de Twitter.





Perfil de Facebook.



The image shows a screenshot of a Facebook profile for 'Profesionalesmarketing.es'. The cover photo features a man in a suit pointing to a red line graph on a screen with the company logo. The profile picture is a circular logo with the text 'profesionales marketing.es'. The name 'Profesionalesmarketing.es' is displayed, along with the handle '@ConsultoriaMarketingDaniel' and the description 'Agencia de marketing'. A 'Contactar' button is visible. The 'Información' section includes the address 'Carretera, 18. 4º A 16004', phone number '660 42 14 84', and email 'daniel@profesionalesmarketing.es'. A 'Sugerir cambios' section asks if the phone number is correct, with the input '+34660421484'. The right side shows a post from 'Daniel Pérez Fernández' dated August 12th, with a 'Contactar' button and engagement options like 'Me gusta', 'Comentar', and 'Compartir'.

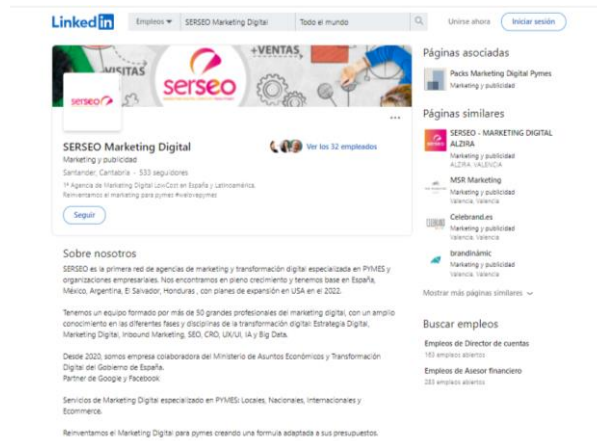
2. Autana.

Perfil de Facebook.

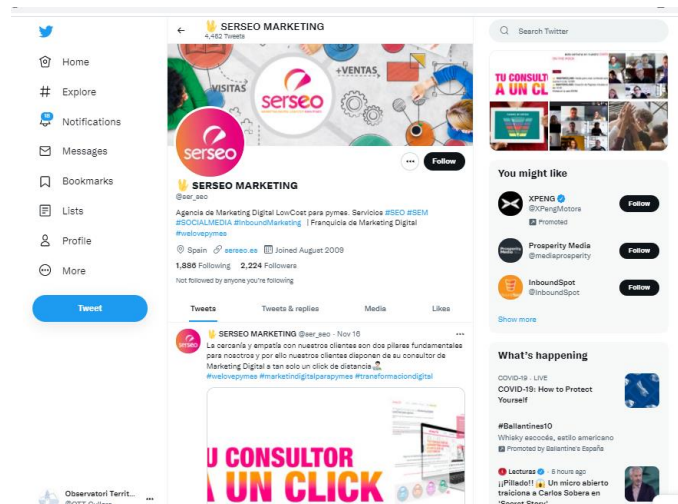


3. Serseo.

Perfil de LinkedIn.

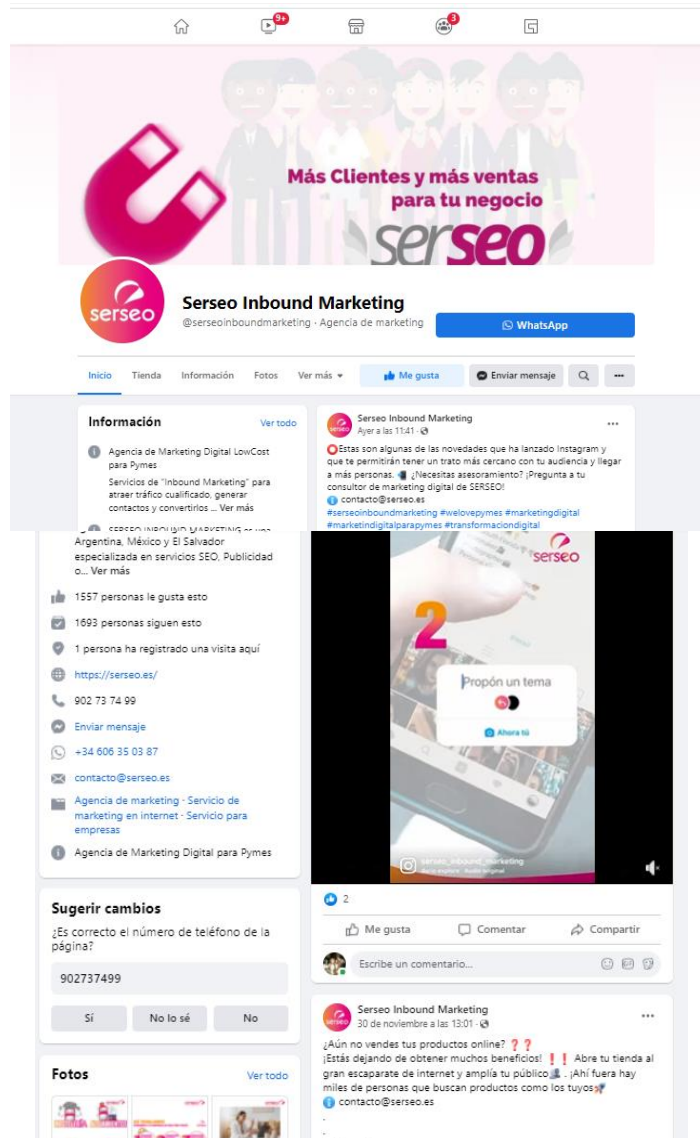


Perfil de Twitter.



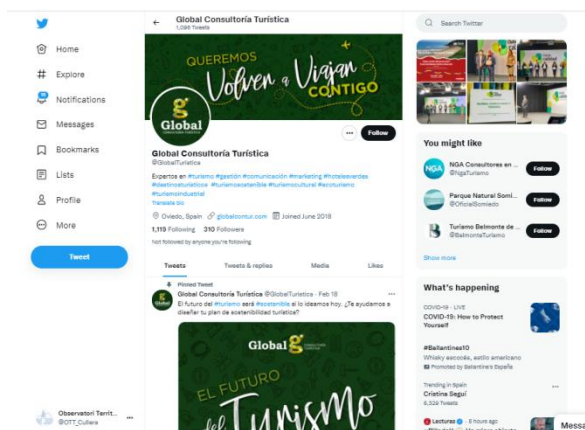


Perfil de Facebook.



4. Global Consultoría Turística.

Perfil de Twitter.



Perfil de Facebook.



## ANEXO II

Listado de normativas turísticas según CCAA:

- ANDALUCIA:

-Decreto 20/2002, de 29 de enero, de Turismo en el Medio Rural y Turismo activo, deroga el Decreto 94/1995, de 4 de abril, sobre ordenación de los alojamientos en casas rurales andaluzas (CEAV, 2021).

-Decreto 94/1995. Orden de 19 de septiembre de 2003, por la que se aprueban los distintivos de los alojamientos turísticos en el medio rural y de los mesones rurales (CEAV, 2021).

-Ley 13/2011, de 23 de diciembre, del Turismo de Andalucía (CEAV, 2021).

- ARAGON:

-Decreto 113/86, sobre la ordenación y regulación de los alojamientos denominados "viviendas de turismo rural" (CEAV, 2021).

-Decreto 84/95, de 25 de abril. Reglamento de Ordenación de albergues y refugios (CEAV, 2021).

-Decreto 69/97, de 27 mayo, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento sobre ordenación y regulación de los alojamientos turísticos denominados Viviendas de Turismo Rural (CEAV, 2021).

-Decreto 247/2008, de 23 de diciembre, del Gobierno de Aragón, de adaptación de diversos procedimientos administrativos competencia del Departamento de Industria, Comercio y Turismo, al Decreto Ley 1/2008, de 30 de octubre del Gobierno de Aragón. Nueva redacción del artículo 13 relativo a la documentación necesaria para obtener autorización de apertura de una vivienda de turismo rural, del artículo 14 y del artículo 15 relativo a modificaciones del Decreto 69/1997 de 27 de mayo, por el que se aprueba el reglamento sobre ordenación y regularización de los alojamientos turísticos denominados viviendas de turismo rural (CEAV, 2021).

-Decreto Legislativo 1/2016, de 26 de julio, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Turismo de Aragón (CEAV, 2021).

-Decreto 204/2018, de 21 de noviembre, del Gobierno de Aragón, por el que se establece la ordenación y regulación de las casas rurales en Aragón (BOA de 29 de noviembre de 2018) (Cosmuteca, 2021).

- ASTURIAS:

-Decreto 45/2011, de 2 de junio, de primera modificación del Decreto 143/2002, de 14 de noviembre, de Alojamientos de Turismo Rural, del Reglamento de Establecimientos Hoteleros aprobado por Decreto 78/2004, de 8 de octubre, y del Reglamento de Campamentos de Turismo aprobado mediante Decreto 280/2007, de 19 de diciembre (CEAV, 2021).

- ISLAS BALEARES:

-Decreto 62/1995, de 2 de junio. Regula la prestación de servicios turísticos en el medio rural. Orden de 13 de octubre de 1.995 por el que se desarrolla el Decreto 62/95 (CEAV, 2021).  
-Ley 8/2012, de 19 de julio, del Turismo de las Illes Balears (CEAV, 2021).  
-Decreto 20/2015, de 17 de abril, de principios generales y directrices de coordinación en materia turística; de regulación de órganos asesores, de coordinación y de cooperación del Gobierno de las Illes Balears, y de regulación y clasificación de las empresas y de los establecimientos turísticos, dictado en desarrollo de la Ley 8/2012, de 19 de julio, de Turismo de las Illes Balears (CEAV, 2021).

- CANARIAS:

-Decreto 18/1998, de 5 de marzo, de regulación y ordenación de los establecimientos de alojamiento de turismo rural (CEAV, 2021).  
-Decreto 39/2000, de 15 de marzo, por el que se modifica el anexo I, letra c, apartado g), del Decreto 18/1998, de 5 de marzo, de regulación y ordenación de los establecimientos de alojamiento de turismo rural (CEAV, 2021).  
-Decreto 138/2010, de 23 de septiembre, por el que se desarrolla la previsión en materia de rehabilitación de establecimientos turísticos, contenida en la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo (CEAV, 2021).  
-Decreto 142/2010, de 4 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de la Actividad Turística de Alojamiento y se modifica el Decreto 10/2001, de 22 de enero, por el que se regulan los estándares turísticos (CEAV, 2021).  
-Decreto 232/2010, de 11 de noviembre, por el que se establece el régimen aplicable en las islas de El Hierro, La Gomera y La Palma a los establecimientos turísticos de alojamiento en suelo rústico (CEAV, 2021).  
-Decreto 50/2011, de 8 de abril, del Presidente, por el que se establecen los formatos y las características de las placas-distintivo de los establecimientos turísticos de alojamiento, de restauración y de intermediación turística (CEAV, 2021).  
-Decreto 91/2011, de 15 de abril, por el que se modifican los límites para el otorgamiento de autorizaciones previas previstas en la Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias, para los establecimientos alojativos turísticos, en el ejercicio de la habilitación legal establecida en el artículo 16.3 de la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo (CEAV, 2021).

- CANTABRIA:

-Decreto 31/1997, de 23 de abril, por el que se regulan los alojamientos y actividades turísticas en el medio rural de Cantabria (CEAV, 2021).  
-Decreto 81/2010, de 25 de noviembre, por el que se regulan los establecimientos hoteleros en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Cantabria (CEAV, 2021).

-Decreto 89/2017, de 7 de diciembre, por el que se modifica el Decreto 83/2010, de 25 de noviembre, por el que se regulan los establecimientos de alojamiento turístico en el medio rural en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Cantabria (CEAV, 2021).

- CASTILLA Y LEÓN:

- Decreto 84/95, de 11 de mayo de Ordenación de alojamientos rurales (CEVA, 2021).
- Orden de 27 de octubre de 1995, de la Consejería de Industria, Comercio y Turismo, de desarrollo del Decreto 84/1995, de 11 de mayo, de ordenación de alojamientos de Turismo rural (CEVA, 2021).
- Decreto 84/1995 (CEVA, 2021).
- Decreto 75/2013, de 28 de noviembre, por el que se regulan los establecimientos de alojamiento de turismo rural en la Comunidad de Castilla y León (Cosmuteca, 2021).
- Orden CYT/114/2014, de 17 de febrero, por la que se establecen los distintivos de los establecimientos de alojamiento de turismo rural en la Comunidad de Castilla y León (CEVA, 2021).
- Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de Turismo de Castilla y León (Cosmuteca, 2021).

- CASTILLA-LA MANCHA:

- Decreto 348/2008, de 09-12-2008, por el que se modifican determinadas disposiciones del Decreto 93/2006 de 11 de julio, de Ordenación del Alojamiento Turístico en el Medio Rural de Castilla-La Mancha (CEVA, 2021).

- CATALUÑA:

- Decreto 214/95, de 27 de junio, regula la modalidad de alojamientos turísticos residencia-casa payés (CEVA, 2021).
- Decreto 313/2006, de 26 de julio, que regula los establecimientos de turismo rural (CEVA, 2021).
- Decreto 183/2010, de 23 de noviembre, de establecimientos de alojamiento turístico. Características técnicas de los distintivos de identificación de los establecimientos de turismo rural (CEVA, 2021).
- Ley 5/2012, de 20 de marzo, de medidas fiscales, financieras y administrativas y de creación del Impuesto sobre las Estancias en Establecimientos Turísticos (CEVA, 2021).
- Decreto 159/2012, de 20 de noviembre, de establecimientos de alojamiento turístico y de viviendas de uso turístico (Cosmuteca, 2021).

- CASTILLA-LA MANCHA:

- Decreto 43/1994, de 16 de junio, sobre ordenación de alojamientos de turismo rural (CEVA, 2021).
- Decreto 93/2006, de 11 de junio, de Ordenación del Alojamiento Turístico en el Medio Rural (CEVA, 2021).
- Orden de 25/10/2006, por la que se establecen las placas identificativas de los alojamientos turísticos en el medio rural y se especifican dotaciones mínimas (CEVA, 2021).

- EUSKADI:

- Decreto 128/1996, de 28 de mayo, por el que se regulan los establecimientos de alojamiento turístico en el medio rural, modificado por el Decreto 210/1997, de 23 de septiembre (CEVA, 2021).
- Decreto 210/1997 (CEVA, 2021).
- Decreto 191/1997, de 29 de julio, por el que se regulan los apartamentos turísticos, las viviendas turísticas vacacionales, los alojamientos en habitaciones de casas particulares y las casas rurales (CEVA, 2021).

- Decreto 210/1997, de 23 de septiembre, de modificación del Decreto por el que se regulan los establecimientos de alojamiento turístico en el medio rural (CEVA, 2021).
- Decreto 199/2013, de 16 de abril, por el que se regulan los establecimientos de alojamiento turístico en el medio rural (CEVA, 2021).
- Ley 13/2016, de 28 de julio, de Turismo (CEVA, 2021).

- EXTREMADURA:

- Decreto 87/2007, de 8 de mayo, de ordenación y clasificación del alojamiento turístico en el medio rural (CEVA, 2021).
- Decreto 203/2012, de 15 de octubre, por el que se establece la ordenación de precios, reservas y servicios complementarios en establecimientos de alojamiento turístico (CEVA, 2021).
- Decreto 204/2012, de 15 de octubre, por el que se establece la ordenación y clasificación de los alojamientos de turismo rural de la Comunidad Autónoma de Extremadura (CEVA, 2021).
- Decreto 65/2015, de 14 de abril, por el que se establece la ordenación y sistema de clasificación de los alojamientos de turismo rural de la Comunidad Autónoma de Extremadura (CEVA, 2021).
- Decreto 65/2015, de 14 de abril, por el que se establece la ordenación y sistema de clasificación de los alojamientos de turismo rural de la Comunidad Autónoma de Extremadura (DOE de 20 de abril de 2015) (Cosmuteca, 2021)-

- GALICIA:

- Decreto 191/2004, de 29 de julio de establecimiento de turismo rural (CEVA, 2021).
- Decreto 142/2006, de 17 de julio por el que se modifica el Decreto 191/2004 de 29 de julio, de establecimiento de turismo rural (CEVA, 2021).
- Ley 7/2011, de 27 de octubre, del turismo de Galicia (CEVA, 2021).

- LA RIOJA:

- Decreto 11/94, de 24 de febrero sobre regulación de alojamientos en posadas (CEVA, 2021).
- Decreto 8/1995, de 2 de marzo, sobre regulación y ordenación de los alojamientos en casas rurales (CEVA, 2021).
- Decreto 26/2000, de 19 de mayo, por el que se aprueba el reglamento regulador de los alojamientos turísticos en casas rurales (CEVA, 2021).
- Decreto 111/2003, de 10 de octubre, por el que se aprueba el reglamento de desarrollo de la Ley 2/2001, de 31 de mayo, de Turismo de la Rioja. (Título I, Capítulo IV, artículos 124 a 137, Disposición Transitoria 6ª y Disposición Adicional 4ª) (CEVA, 2021).
- Ley 2/2001, de 31 de mayo (CEVA, 2021).
- Orden 2/2015, de 22 de enero, de la Consejería de Educación, Cultura y Turismo, por la que se regulan las categorías de los establecimientos de turismo rural o casas rurales (CEVA, 2021).

- MADRID:

- Decreto 117/2005, de 20 de octubre, de autorización y clasificación de alojamientos de turismo rural en la Comunidad de Madrid (CEVA, 2021).
- Orden 891/2008, de 16 de mayo, de la Consejería de Cultura y Turismo, por la que se regula el Plan de Ayudas a la Calidad del Turismo Rural (CEVA, 2021).

- MURCIA:

- Decreto 76/2005, de 24 de junio, por el que se regulan los alojamientos rurales (CEVA, 2021).
- Orden de 20 de julio de 2006 por la que se determinan los distintivos de los apartamentos turísticos y alojamientos vacacionales, alojamientos rurales, establecimientos hoteleros y establecimientos de restauración de la Región de Murcia (CEVA, 2021).

-Decreto n.º 37/2011, de 8 de abril, por el que se modifican diversos decretos en materia de turismo para su adaptación a la ley 11/1997, de 12 de diciembre, de turismo de la Región de Murcia tras su modificación por la ley 12/2009, de 11 de diciembre, por la que se modifican diversas leyes para su adaptación a la directiva 2006/123/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior (CEVA, 2021).

-Decreto 18/2020, de 23 de abril, por el que se regulan los alojamientos turísticos en la modalidad de casas rurales en la Región de Murcia (BORM de 29 de abril de 2020) (Cosmuteca, 2021).

- NAVARRA:

-Decreto Foral 243/1999, de 28 de junio, por el que se regula el alojamiento en Casas Rurales (Cosmuteca, 2021).

-Decreto Foral 10/2011, de 14 de febrero, de modificación de diversos Reglamentos en materia de Turismo (CEVA, 2021).

-Decreto Foral 64/2013, de 6 de noviembre, por el que se modifica el Decreto Foral 243/1999, de 28 de junio, por el que se regula el alojamiento en casas rurales (Cosmuteca, 2021).

-Orden Foral 24/2014, de 8 de abril, del Consejero de Cultura, Turismo y Relaciones Institucionales, por la que se determinan las características de las placas distintivas de las casas rurales en la Comunidad Foral de Navarra (CEVA, 2021).

- PRINCIPADO DE ASTURIAS:

-Decreto 143/2002, de 14 de noviembre, de Alojamientos de Turismo Rural (CEVA, 2021).

- COMUNIDAD VALENCIANA:

-Decreto 188/2005, de 2 de diciembre, Regulador del Alojamiento Turístico Rural en el Interior de la Comunidad Valenciana (CEVA, 2021).

-Decreto 206/2010, de 3 de diciembre, del Consell, por el que se modifican los decretos reguladores del alojamiento turístico en la Comunitat Valenciana (CEVA, 2021).

-Decreto 184/2014, de 31 de octubre, del Consell, regulador del alojamiento turístico rural en el interior de la Comunitat Valenciana (CEVA, 2021).

-Decreto 75/2015, de 15 de mayo, del Consell, regulador de los establecimientos hoteleros de la Comunitat Valenciana (CEVA, 2021).

## ANEXO III

Entrevistas a diferentes actores del público objetivo de Lawers Consultores.

### ENTREVISTAS A EMPRESAS

(Casas/alojamiento rural)

#### CASA RURAL EL CARTERO

La Casa rural El Cartero y la Casa Rural Fina son dos antiguas casas del municipio de Carpio, en Salamanca, que actualmente están destinadas al alojamiento (casas rurales). Su propietaria es una particular, como en la mayoría de las casas rurales, no se trata de una empresa. Cuenta con sitio web y perfil en Instagram con 100 seguidores.

#### Preguntas:

1. ¿Utilizáis Booking para ofertar el alojamiento? ¿Qué otras plataformas utilizáis?



Sí, utilizamos Booking y también Escapada rural, Club rural y tuscasasrurales.com.

**1.1 De todas esas páginas, ¿cuál es la que más reservas os reporta? (pregunta añadida en la entrevista).**

Escapa rural y Booking son las que más reservas reportan.

La mayoría de páginas ahora trabajan quedándose un porcentaje del precio final por el que alquilas la casa, en este caso hablaríamos de 15% en temporada baja y 5% en temporada alta. Otras páginas como Escapada rural te posicionan en los primeros lugares por unos 400 euros aproximadamente y otras como tuscasasrurales.net te dan la opción de dos tarjetas: la de 400 euros que te posiciona en los primeros lugares y la de 200 euros que te pone en el puesto 33 aprox. Esta última no considero que valga la pena, ya que más o menos puedes posicionarte en ese lugar sin pagar.

**2. ¿Tenéis redes sociales de vuestro alojamiento?**

Sí, tenemos Instagram y Facebook y también contamos con una página web de la casa rural.

- **En caso afirmativo: ¿os ha dado buenos resultados? ¿seguís alguna estrategia? ¿habéis notado diferencia de antes de usarlas a ahora?**

Nosotros hicimos las redes sociales de la casa rural cuando la cogimos, hace dos años, así que no podemos ver la diferencia entre antes y ahora. No seguimos ninguna estrategia, es mi hija la que se encarga de llevar las redes, cuando se acuerda. Yo no soy muy afín a las redes sociales y no sé manejarlas, y además, no tengo ni tiempo ni conocimiento de las mismas, por eso lo hace mi hija.

En cuanto a los resultados, yo diría que no ha dado buenos resultados. Puede que en tal dos personas se hayan puesto en contacto con nosotros a través de las mismas, pero nosotros conseguimos a nuestros clientes gracias a las páginas que te comentaba antes.

- **En caso negativo: ¿por qué?**

**3. ¿Contrataríais a una empresa de consultoría para que os llevara la estrategia de comunicación para que os hiciese un plan de marketing digital para alcanzar a más potenciales clientes o no lo consideraríais necesario?**

Sí, si no fuese excesivamente caro sí lo contrataría. Actualmente tengo que pagar un alquiler de la casa y, por tanto, si fuera muy muy barato lo contrataría. En caso de no tener que pagar alquiler, sin dudar, contrataría a una empresa de este tipo.

Creo que es muy necesario porque muchas personas de las que ofertan casas rurales son personas mayores, que no entienden de redes sociales, ni de páginas web y creo que es importante para que estos alojamientos lleguen a la gente.

**4. ¿Creéis que vuestra oferta de alojamiento, contribuye a dar valor al destino y contribuir a la experiencia del turista? O, ¿crees que la oferta de alojamiento en sí, como la tuya, podría convertirse en un reclamo suficiente para atraer turistas a la zona? Por ejemplo, los “hoteles burbuja” que actualmente están de moda y gracias a los cuales la gente se traslada hacia donde están ubicados, aunque alrededor no haya mucho que visitar, simplemente por la experiencia en el hotel.**

En nuestro caso estamos hablando de una casa rural sin más, no creo que sea suficiente reclamo para que los turistas vengan al municipio. Creo que funciona con el entorno, el conjunto. Normalmente, la gente nos pregunta si está cerca de un lugar o de otro. Es una casa rural bonita, pero no lo suficiente original o diferenciada para ser tan atractiva.



Desde la pandemia también hemos notado que mucha gente elige casas rurales por proximidad a su lugar de residencia porque lo que quieren o necesitan es salir y juntarse con un grupo de amigos sin tener que estar con la mascarilla o pensando en el Covid-19.

En esta casa ofrecemos algunos servicios como una visita guiada y tal, para aportar valor.

**5. ¿Crees que sería positivo para ti trabajar codo con codo con el Ayuntamiento del municipio o cualquier otra entidad de turismo y, con más alojamientos, para atraer más turismo a la zona? ¿Lo harías si eso implicara dedicar parte de tu tiempo?**

Muy positivo. Al final, la unión hace la fuerza. Hay alojamientos de la zona con los que me paso los clientes; cuando lo tengo a tope se los paso y viceversa. Luego hay otros alojamientos con los que no, depende.

**5.1 (Pregunta añadida). ¿Eso lo hacéis por beneficio común, lo habéis hablado o porqué?**

No, aquí nos conocemos entre todos, es un pueblo muy muy pequeño. Nos ayudamos.

**5.2 (Pregunta añadida). ¿Y con el Ayto?**

Al Ayuntamiento le da igual. En realidad al alcalde no le hace mucha gracia que vengan los turistas porque si hacen fiesta o algo molestan a los vecinos y se quejan. Por ejemplo, hay una campaña en el pueblo que suena muy fuerte y molesta a los turistas y le hemos pedido que la cambie o haga algo para que el sonido sea menor y no ha querido hacer nada.

Yo creo que los turistas son muy necesarios para el pueblo, muchas veces los niños me cuentan que cuando hay niños en las casas rurales hacen partidos de futbol.

**5.3 Si esta cooperación se pudiese dar, ¿la harías aunque supusiese mucho tiempo?**

Sí, por supuesto. Si eso implica que llegue más gente sí, porque a corto, medio o largo plazo sería un beneficio para mí, podría tener más casas rurales.

## **SANTAI VALENCIA**

Santai Valencia es una empresa que oferta alojamiento en una villa ambientada en Bali que se encuentra en un pequeño municipio cerca de Valencia. Este alojamiento ofrece una experiencia excepcional y diferente que se convierte en un atractivo por sí sola. Una de las características que le proporciona un valor diferencial con su competencia, a parte de la ambientación en Bali que ofrece, es que su ubicación es totalmente secreta. Es decir, no se revela hasta dos días antes de la entrada. Cuenta con página web y perfil en Facebook con 700 seguidores y un perfil de Instagram con más de 8 mil seguidores.

### **Preguntas:**

**1. ¿Utilizáis Booking para ofertar el alojamiento? ¿Qué otras plataformas utilizáis?**

No, nosotros tenemos nuestra página web (santaivalencia.com) desde donde se pueden realizar las reservar y también estamos en una plataforma que se llama "No molesten". Estamos en esta plataforma y en otras, como Booking, no porque esta no se lleva ningún tipo de comisión, sin embargo otras plataformas sí se la llevan.

**2. ¿Tenéis redes sociales de vuestro alojamiento?**

Sí, estamos en Instagram y Facebook.

- **En caso afirmativo: ¿os ha dado buenos resultados? ¿seguís alguna estrategia? ¿habéis notado diferencia de antes de usarlas a ahora?**

Sí, la verdad es que una gran parte de la gente que se aloja en Santai nos conoce gracias a las redes sociales, sobretodo Instagram. Tenemos más de 600 seguidores en Facebook y casi 8000 en Instagram. Para nosotros, que además somos una empresa pequeña y reciente, es una forma de darnos a conocer y llegar a nuestros clientes barata y fácil.

No hemos notado diferencia porque nosotros creamos las redes sociales desde el primer momento en que abrimos la villa.

- **En caso negativo: ¿por qué?**

3. **¿Contrataríais a una empresa de consultoría para que os llevara las redes sociales o para que os hiciese un plan de marketing para alcanzar a más potenciales clientes o no lo consideraríais necesario?**

Ahora mismo no la contrataríamos porque hemos contratado a una personas (que ha estudiado marketing) específicamente para esas funciones pero sí fue una opción que nos planteamos. En lugar de contratar a alguien para la empresa, contratar otra empresa para estas funciones.

- 3.1 **(Pregunta añadida en la entrevista). ¿Por qué finalmente os declinasteis por contratar a alguien y no por contratar a otra empresa?**

Porque aparte de esas funciones, necesitábamos a alguien que pudiese encargarse de otras tareas de la empresa (no relacionadas con el marketing).

4. **¿Creéis que vuestra oferta de alojamiento, en conjunto con otras que existan en la zona, son una parte importante de la experiencia del turista? O, ¿crees que la oferta de alojamiento en sí, como la tuya, podría convertirse en un reclamo suficiente para atraer turistas a la zona? Por ejemplo, los “hoteles burbuja” que actualmente están de moda y gracias a los cuales la gente se traslada hacia donde están ubicados, aunque alrededor no haya mucho que visitar, simplemente por la experiencia en el hotel.**

Completamente. Creemos que nuestra empresa es un reclamo por sí sola. Mucha gente que quiere descansar, sobretodo grupos de amigas y tal, vienen específicamente a nuestra villa por la experiencia tan única que ofrecemos. Es como estar en Bali pero sin salir de España. Y, al igual que nosotros, hay muchas otras empresas, no solo de alojamiento, que ofrecen unas experiencias únicas y la gente se desplaza solo por eso.

Nosotros pensamos que hoy en día la gente quiere cosas diferentes, nuevas. Ya está todo muy visto, necesitamos innovar.

5. **¿Crees que sería positivo para ti trabajar codo con codo con el Ayuntamiento del municipio o cualquier otra entidad de turismo y, con más alojamientos, para atraer más turismo a la zona? ¿Lo harías si eso implicara dedicar parte de tu tiempo?**

Por supuesto que sería positivo. Al final la llegada de más turistas a la zona beneficiaría a todas las personas que tengan restaurantes, hoteles o que hagan actividades de entretenimiento etc. Beneficiaría en realidad a todos los comercios de la zona ya que habría más clientes. Creo que sería muy positivo y sería genial tener este tipo de apoyo por parte de los Ayuntamientos. Actualmente no es así.

### **HOTEL CASES DE SANT JAUME \*\*\***

Se trata de un pequeño hotel situado en las afueras del pueblo de Benissa, en Alicante. Es un hotel rural que destaca por la tranquilidad de la que se puede disfrutar en el mismo y la cercanía a las playas y destinos turísticos consolidados que hay alrededor. Cuenta con menos de treinta habitaciones.

#### **Preguntas:**

**1. ¿Utilizáis Booking para ofertar el alojamiento? ¿Qué otras plataformas utilizáis?**

Sí, estamos en Booking y también en Hoteles.com

**2. ¿Tenéis redes sociales de vuestro alojamiento?**

Antes sí teníamos y de vez en cuando publicábamos algo. Actualmente ya no se usan.

• **En caso afirmativo: ¿os ha dado buenos resultados? ¿seguís alguna estrategia? ¿habéis notado diferencia de antes de usarlas a ahora?**

• **En caso negativo: ¿por qué?**

Es un negocio muy pequeño y estacional. Durante la temporada estival y en pascua, por ejemplo, contamos con algunos miembros más de personal pero el volumen de trabajo es alto y no se pueden encargar de las redes sociales. Nosotros somos mayores y tampoco sabemos muy bien cómo se usan más allá de subir una foto a Facebook. Además tengo mucho trabajo y no me puedo hacer cargo.

**3. ¿Contrataríais a una empresa de consultoría para que os llevara la estrategia de comunicación para que os hiciese un plan de marketing digital para alcanzar a más potenciales clientes o no lo consideraríais necesario?**

Si el presupuesto lo permitiese, por supuesto. Sería una forma de delegar trabajo y asegurarnos unos buenos resultados, pero por el momento estamos invirtiendo el presupuesto en mejoras en las instalaciones y esa es ahora nuestra prioridad.

**4. ¿Creéis que vuestra oferta de alojamiento, contribuye a dar valor al destino y contribuir a la experiencia del turista? O, ¿crees que la oferta de alojamiento en sí, como la tuya, podría convertirse en un reclamo suficiente para atraer turistas a la zona? Por ejemplo, los “hoteles burbuja” que actualmente están de moda y gracias a los cuales la gente se traslada hacia donde están ubicados, aunque alrededor no haya mucho que visitar, simplemente por la experiencia en el hotel.**

Esta es una zona con muchísimo turismo y está lleno de hoteles y apartamentos turísticos. Este es uno más de tantos, no tiene nada “especial”. Tenemos un proyecto de mejora de las instalaciones, como he comentado, en el que pretendemos cambiar la estética del hotel por completo y así poder diferenciarnos de los demás y destacar. Tal vez en ese momento sí pudiésemos ser un atractivo en sí para los turistas.

**5. ¿Crees que sería positivo para ti trabajar codo con codo con el Ayuntamiento del municipio o cualquier otra entidad de turismo y, con más alojamientos, para atraer más turismo a la zona? ¿Lo harías si eso implicara dedicar parte de tu tiempo?**

Sí, sería genial. El Ayuntamiento del pueblo ya hace muchas acciones para mejorar por ejemplo las compras en las tiendas del municipio, estaría bien que hiciese algo así para el alojamiento, aunque entiendo que también es complicado, somos muchos. Y sí, por supuesto que le dedicaría tiempo si eso fuese a mejorar la situación

## ENTREVISTAS A TURISTAS

### TURISTA 1

El turista uno es un hombre de 19 años residente en la ciudad de Huelva. Actualmente estudia una Ingeniería en Informática y vive en un piso compartido. Entre sus hobbies se encuentran viajar, las artes marciales, el gimnasio y la lectura.

#### Preguntas:

- 1. ¿Viajas usualmente a destinos turísticos rurales, de naturaleza o de interior o asociaciones de tipo cultural o lúdicas (catas de vino, por ejemplo)? En caso de respuesta afirmativa, ¿podrías indicar el motivo (por ejemplo, si vas a visitar a tu familia, etc)? En caso negativo, ¿podrías indicar el motivo (por ejemplo, prefieres hacer turismo de sol y playa)?**

Sí, quitando algunas ciudades que visito para ver a mis amigos (estudian allí), el resto de viajes que hago es a lugares de naturaleza porque me encanta estar en la naturaleza. No me gustan las ciudades todas abarrotadas de gente, yo me he criado en un pueblo pequeño.

- 2. Para tus próximas vacaciones ¿escogerías un destino de este tipo (rural, de interior, naturaleza...)? ¿Por qué?**

Por supuesto. Es el tipo de turismo que a mí me gusta, lo que más disfruto.

- 3. ¿Cómo eliges tu próximo destino? (Recomendación de amigos/familiares, recomendación de *influencers*, por ofertas...).**

Sinceramente, por el precio. En Instagram hay muchos vídeos de lugares donde ir/visitar y si me gusta lo busco por Internet y si hay buenos precios no me lo pienso.

- 4. ¿Qué páginas utilizas normalmente para reservar alojamiento/transporte? Si no utilizas ninguna página y lo haces directamente con la empresa/hotel o a través del teléfono u otros medios, indica por qué medio has conocido ese alojamiento/empresa.**

Booking siempre. El transporte suele ser el coche, si está muy lejos voy en avión y suelo ir directamente a Ryanair porque es lo más barato, pero intento que estén cerca porque así puedo ir en mi coche y moverme a otros pueblos de alrededor.

- 5. ¿Crees que ha habido cambios en tus gustos y necesidades como turista a consecuencia del COVID-19? ¿Cuáles?**

No.

- 5.1 (Pregunta añadida en la entrevista). ¿Y en el de otra gente?**

Sí, no sé si en sus gusto o por necesidad. Mis amigos ya no quieren ir tanto a ciudades, por la gente que hay, ahora prefieren más sitios tranquilos y apartados. Es normal, creo que en general todos optan por no correr el riesgo de contagiarse.

- 6. ¿Qué es lo que más valoras en un destino turístico?**

Los paisajes. Que el sitio sea bonito, sobretodo me gusta donde hay agua: lagos, pozas, ríos...

- 7. ¿Visitarías un destino solo por un atractivo concreto? Por favor, pon ejemplos.**

Sí. Por ejemplo, visité un pueblo de Valencia que se llama Chulilla solo por hacer una ruta de senderismo preciosa que tienen, con un puente colgante.

- 8. Si viajaras a un destino rural, de interior o de naturaleza, ¿qué mejoraría tu experiencia? (por ejemplo, tener muchas opciones gastronómicas, gran oferta cultural, precios bajos...)**

Que hubiese actividades: por ejemplo, en muchos pueblos hay unas montañas preciosas pero los senderos no están marcados, no existen "rutas" creadas y es muy difícil disfrutar de la montaña porque no conocer el camino. Además es peligroso porque te puedes perder.

- 9. ¿Cuándo fue la última vez que hiciste un viaje de tipo rural, natural o de interior?**

Acabo de hacer uno pero mi motivación era visitar a mi amiga, no en sí el viaje. El último que hice específicamente para visitar el pueblo fue en Marzo. Fui a Cortelazor, un pueblo a dos horas de mi casa para visitar la ruta de Charco Malo. El pueblo tendría unos 400 habitantes y era precioso, sin duda volveré a ir.

## **TURISTA 2**

Mujer de 51 años residente en Villarasa, un pequeño pueblo de 2000 habitantes que se encuentra ubicado en Huelva. Casada y madre, la turista dos trabaja en una fábrica de empaquetado de frutas. Entre sus hobbies se encuentran la costura (hace trajes de sevillana) y las rutas en bicicleta.

### **Preguntas:**

- 1. ¿Viajas usualmente a destinos turísticos rurales, de naturaleza o de interior o asociaciones de tipo cultural o lúdicas (catas de vino, por ejemplo)? En caso de respuesta afirmativa, ¿podrías indicar el motivo (por ejemplo, si vas a visitar a tu familia, etc)? En caso negativo, ¿podrías indicar el motivo (por ejemplo, prefieres hacer turismo de sol y playa)?**

Suelo viajar unas tres veces al año con mi marido o con mi familia (marido e hijos) y mínimo una de esas veces es a un destino rural. También algunos fines de semana vamos a pueblos de alrededor a pasar el día y ver el río (Río Tinto) y las pozas y esas cosas. Todos los pueblos de alrededor son de turismo rural o de naturaleza.

El motivo por el que voy a sitios rurales es porque me gusta más que otros tipos de destino. No me gusta la ciudad ni que haya mucha gente (y ahora con el Covid menos).

- 2. Para tus próximas vacaciones ¿escogerías un destino de este tipo (rural, de interior, naturaleza...)? ¿Por qué?**

Sí. Porque me gusta la tranquilidad que encuentro en esos sitios. Además, también suelen ser más baratos que los sitios muy turísticos y la gente de los hoteles y los bares es mucho más cercana. Siempre conocemos a gente muy buena.

- 3. ¿Cómo eliges tu próximo destino? (Recomendación de amigos/familiares, recomendación de *influencers*, por ofertas...).**

Siempre suelo intentar que sean sitios cerca de aquí, por Extremadura o dentro de Andalucía, así no se hace pesado el viaje en coche, aunque también he hecho turismo rural en Galicia, por ejemplo. Me guió mucho por lo que me recomiendan mis amigas o familia pero también he descubierto muchos destinos a través de Facebook.

**3.1 (Se añade esta pregunta en la entrevista). En Facebook, ¿lo buscas o cómo los encuentras?**

No, a veces estoy mirando el Facebook y me aparecen vídeos de lugares bonitos y luego los busco por internet y si me gustan pues vamos.

**4. ¿Qué páginas utilizas normalmente para reservar alojamiento/transporte? Si no utilizas ninguna página y lo haces directamente con la empresa/hotel o a través del teléfono u otros medios, indica por qué medio has conocido ese alojamiento/empresa.**

A no ser que alguna amiga haya estado y me diga el sitio donde ella se quedó o algún bar así bueno del sitio, me lo reserva todo mi hijo mayor por Booking.

**4.1 (Se añade pregunta en la entrevista). Si tu amiga te recomienda un hotel, por ejemplo, ¿cómo reservas?**

Lo busco en Booking y reservo.

**4.2 ¿Y si no está en Booking?**

Bueno, entonces llamo o si veo otro en la página que me guste mucho reservo ese.

**5. ¿Crees que ha habido cambios en tus gustos y necesidades como turista a consecuencia del COVID-19? ¿Cuáles?**

En mi caso creo que no mucho, a mí siempre me han gustado los destinos tranquilos, para descansar. Hay mucha gente que se va de vacaciones y vuelve más cansada que cuando se fue, yo no. Como mucho cuando mis hijos eran pequeños hacíamos alguna actividad de estas como tirolinas pero ahora ya no.

Pero sí veo que más gente ahora se interesa por los sitios así porque no quieren juntarse con mucha gente por el tema del covid.

**6. ¿Qué es lo que más valoras en un destino turístico?**

A mí me gusta que sean bonitos, levantarme con vistas a la naturaleza y que haya mucho verde. También me gustan esos destinos porque se come de maravilla, comida casera, como la de toda la vida.

**7. ¿Visitarías un destino solo por un atractivo concreto? Por favor, pon ejemplos.**

Claro. En mi pueblo no hay nada y mucha gente viene solo por el Río Tinto. Yo hago lo mismo, a lo mejor solo hay un lago en ese pueblo pero al final la experiencia vale la pena. A parte de ver la cosa concreta por la que vas, súmale el trato de la gente que te decía antes, la comida, la naturaleza, la tranquilidad... Son cosas que por norma general suelen tener este tipo de pueblos.

**8. Si viajaras a un destino rural, de interior o de naturaleza, ¿qué mejoraría tu experiencia? (por ejemplo, tener muchas opciones gastronómicas, gran oferta cultural, precios bajos...)**

Bueno, por decir algo, más cosas culturales para ver. Al ser pueblos no suelen tener ni monumentos ni nada así, y a veces pues estaría interesante poder ver más cosas. O que hiciesen guías turísticas explicando la historia del pueblo, no todos lo hacen.

**9. ¿Cuándo fue la última vez que hiciste un viaje de tipo rural, natural o de interior?**

En el puente de Octubre. Fuimos a un pueblo de Zaragoza, Sos del Rey Católico se llama y también visitamos pueblos del alrededor. Como hacía tanto que no viajábamos (por el covid) decidimos ir un poco más lejos que de normal. Es muy bonito.

**TURISTA 3.**

Padre, divorciado de 55 años residente en la ciudad de Valencia. Es policía local y dedica su tiempo libre a hacer deporte (correr, especialmente) y quedar con sus amigos. Es una persona digitalmente activa, realiza prácticamente todas sus compras a través de internet y no cuenta con redes sociales.

**Preguntas:**

- 1. ¿Viajas usualmente a destinos turísticos rurales, de naturaleza o de interior o asociaciones de tipo cultural o lúdicas (catas de vino, por ejemplo)? En caso de respuesta afirmativa, ¿podrías indicar el motivo (por ejemplo, si vas a visitar a tu familia, etc)? En caso negativo, ¿podrías indicar el motivo (por ejemplo, prefieres hacer turismo de sol y playa)?**

No viajo mucho y cuando lo hago suele ser a ciudades aunque también voy a muchas catas de vino y bodegas, pero en lugares cerca de mi casa. Voy y vuelvo el mismo día, no sé si eso se considera turismo.

No voy a destinos turísticos rurales porque no conozco prácticamente ninguno y no se suele dar la oportunidad. No suelo viajar mucho.

- 2. Para tus próximas vacaciones ¿escogerías un destino de este tipo (rural, de interior, naturaleza...)? ¿Por qué?**

Sí las personas con las que viajo quisieran ir a un destino de estos, ¿por qué no? Mientras tengas una buena oferta gastronómica, para mí eso es muy importante.

- 3. ¿Cómo eliges tu próximo destino? (Recomendación de amigos/familiares, recomendación de *influencers*, por ofertas...).**

Normalmente son mis amigos los que deciden dónde vamos o si no, mis hijos. Para mí el precio también es importante.

Voy a muchos pueblos que están cerca de donde vivo a comer (máximo a una hora y media de distancia), si eso se puede considerar como turismo gastronómico... Siempre son pueblos rurales, pequeños, no sé si eso cuenta.

- 4. ¿Qué páginas utilizas normalmente para reservar alojamiento/transporte? Si no utilizas ninguna página y lo haces directamente con la empresa/hotel o a través del teléfono u otros medios, indica por qué medio has conocido ese alojamiento/empresa.**

Mis hijos y mis amigos usan Booking, yo también lo he usado alguna vez. Edreams también lo han usado alguna vez mis amigos.



**5. ¿Crees que ha habido cambios en tus gustos y necesidades como turista a consecuencia del COVID-19? ¿Cuáles?**

Sí, yo ahora no quiero ir a ninguna ciudad, no está la situación bien para estar con tanta gente. Si tuviese que viajar ahora, sí que haría turismo rural. Así estaría tranquilo.

**6. ¿Qué es lo que más valoras en un destino turístico?**

Bueno, como he comentado antes, para mí es importante la buena comida, así que es con lo que más me guío. El precio también lo considero importante.

**7. ¿Visitarías un destino solo por un atractivo concreto? Por favor, pon ejemplos.**

Sí sí, como ya te he dicho en la otra pregunta, yo me desplazo a pueblos solo para comer en algún sitio que me han recomendado. Luego siempre aprovechas para ver el pueblo y darte una vuelta, aunque normalmente no duermo allí porque están cerca de mi casa.

**8. Si viajaras a un destino rural, de interior o de naturaleza, ¿qué mejoraría tu experiencia? (por ejemplo, tener muchas opciones gastronómicas, gran oferta cultural, precios bajos...)**

A parte de la oferta gastronómica, que ya la he mencionado, si me quedo allí a dormir me gustaría una casa rural, como las de antes, no me gustan los hoteles. Así la experiencia es más auténtica.

**9. ¿Cuándo fue la última vez que hiciste un viaje de tipo rural, natural o de interior?**

Ya ni me acuerdo pero sí sé cuál será el próximo; un viaje con mi hijo a un pueblo de León donde está uno de los mejores restaurantes de España para comer carne. Y ya que tenemos que ir hasta allí, por supuesto, visitaremos el pueblo y los pueblos de alrededor.

#### **TURISTA 4.**

La turista número cuatro es una mujer de 24 años residente en Madrid. Es profesora de alemán e inglés y entre sus hobbies se encuentran meditar, el ejercicio físico (yoga, por ejemplo), las visitas a exposiciones o viajar. Cuenta con perfiles en varias redes sociales pero no genera contenido de ningún tipo, solo lo consume. La mayor parte de sus compras son online y en tiendas o establecimientos con certificados de sostenibilidad. Se suele decantar por productos veganos, cruelty free, orgánicos o ecológicos, entre otros.

#### **Preguntas:**

**1. ¿Viajas usualmente a destinos turísticos rurales, de naturaleza o de interior o asociaciones de tipo cultural o lúdicas (catas de vino, por ejemplo)? En caso de respuesta afirmativa, ¿podrías indicar el motivo (por ejemplo, si vas a visitar a tu familia, etc)? En caso negativo, ¿podrías indicar el motivo (por ejemplo, prefieres hacer turismo de sol y playa)?**

Me encantan los viajes a destinos turísticos rurales. Podría afirmar que seguramente sea el tipo de viaje que más disfruto y que más me gusta. La razón principal, es porque la sostenibilidad en el turismo para mí es clave. Considero que estamos en un momento en el que tenemos que tener en cuenta más el medio ambiente y las consecuencias que generan nuestras decisiones. La huella de carbono que dejan los viajes son enormes y el turismo de forma masiva, a largo plazo, acaba con su entorno. Por ello disfruto donde más en un medio rural, procurando que tanto las actividades como los alojamientos sean sostenibles, y los productos que consumo sean locales. La pandemia del covid ha reforzado más todavía este interés, ya que me permite estar al aire libre y respetar todas las normas.

**2. Para tus próximas vacaciones ¿escogerías un destino de este tipo (rural, de interior, naturaleza...)? ¿Por qué?**

Sí, escogería uno de estos destinos. Actualmente, me parece la forma más responsable de viajar, teniendo en cuenta la situación de la COVID-19. No solo por las restricciones y por la seguridad, que también, sino para apoyar los pequeños negocios y espacios que han sufrido mucho con esta crisis. Además, como he comentado anteriormente, es la que más me gusta.

**3. ¿Cómo eliges tu próximo destino? (Recomendación de amigos/familiares, recomendación de influencers, por ofertas...).**

Aunque me gusta escuchar las recomendaciones de mis amigos y familiares, lo que más me inspira son las redes sociales. Sigo a distintas páginas que suben fotos de viajes, especialmente de naturaleza, y muchas veces publican ofertas buenísimas. Pienso que es una forma más interesante de conocer destinos en los que, de otra forma, seguramente ni siquiera hubiese pensado.

También es cierto que antes del COVID igual me fijaba un poco más en otros aspectos como el precio o la comodidad para llegar. Esas prioridades definitivamente han cambiado desde entonces, ya que me fijo mucho más en aspectos como seguridad, higiene y sanidad, si mi viaje está beneficiando a pequeños locales, si el destino es sobre todo natural, etc.

**4. ¿Qué páginas utilizas normalmente para reservar alojamiento/transporte? Si no utilizas ninguna página y lo haces directamente con la empresa/hotel o a través del teléfono u otros medios, indica por qué medio has conocido ese alojamiento/empresa.**

Podría decir que en el 99% de las veces, reservo alojamiento online. Suelo hacer uso de páginas como Booking o Edreams, y reservo directamente a través de la web. Me parece más cómodo, más seguro y me permite modificar la reserva con mayor facilidad si fuese necesario. Sobre todo, me da seguridad y me parece el medio más eficiente.

**5. ¿Crees que ha habido cambios en tus gustos y necesidades como turista a consecuencia del COVID-19? ¿Cuáles?**

Me ha concienciado más incluso de dos cosas. Por un lado, de la necesidad de tener en cuenta el impacto que tiene mi viaje en las personas a dónde viajo. Alojarme en un lugar u en otro, consumir x productos u otros, todo ello tiene un enorme impacto, que yo no estaba teniendo tanto en cuenta por el precio. A dónde va mi dinero, a qué causa, me parece más importante. Por otro lado, la higiene y la limpieza. Antes era un punto que no miraba tanto, pero ahora siempre necesito estar segura de que todo está en orden. Finalmente, añadiría que se ha reforzado mi gusto por el medio rural. Es donde me siento segura y libre, una sensación que no tengo ya muchas veces por la pandemia.

**6. ¿Qué es lo que más valoras en un destino turístico?**

Tal como he comentado anteriormente, la sostenibilidad. Que el alojamiento se adapte a su entorno, que se consuman productos de cercanía, que mi medio de transporte no contamine mucho, que se respetan las normas de la COVID, entre otros.

**7. ¿Visitarías un destino solo por un atractivo concreto? Por favor, pon ejemplos.**

Si me llama lo suficiente, no veo el por qué no. Mucha gente al fin y al cabo viaja a París por la Torre Eiffel. Recientemente me alojé en los hoteles que son "casas de árboles" en Girona, y no hubo mejor experiencia que esta en mucho tiempo. Dormir dentro del mismísimo árbol, me ha dado la mayor sensación de proximidad a la naturaleza en mucho tiempo, además de que el trato fue inmejorable. Ahora bien, tiene que estar muy en línea con mis valores para hacerlo.

8. Si viajaras a un destino rural, de interior o de naturaleza, ¿qué mejoraría tu experiencia? (por ejemplo, tener muchas opciones gastronómicas, gran oferta cultural, precios bajos...)

Mi experiencia se mejoraría notablemente si tuviésemos sellos de calidad turística más claros. Me cuesta a veces saber que lo que consumo o reservo realmente es sostenible o conocer su origen. Me gustaría que hubiese una forma clara de consultar todo lo que necesito saber para viajar con la conciencia tranquila.

9. ¿Cuándo fue la última vez que hiciste un viaje de tipo rural, natural o de interior?

Viajé hace aproximadamente un mes, justamente al alojamiento que comento. Una maravilla.

### **TURISTA 5.**

Hombre de 31 años residente en Madrid. Trabaja en el Ministerio del Interior y no tiene redes sociales. Realiza usualmente compras por internet y también consume plataformas de contenido como Netflix de forma regular. En su tiempo libre practica tenis, viaja y le gusta pasar tiempo con su pareja y amigos.

#### **Preguntas:**

1. ¿Viajas usualmente a destinos turísticos rurales, de naturaleza o de interior o asociaciones de tipo cultural o lúdicas (catas de vino, por ejemplo)? En caso de respuesta afirmativa, ¿podrías indicar el motivo (por ejemplo, si vas a visitar a tu familia, etc)? En caso negativo, ¿podrías indicar el motivo (por ejemplo, prefieres hacer turismo de sol y playa)?

Me gusta mucho viajar a destinos turísticos rurales, sobre todo cuando voy acompañado de mis familiares o de mi pareja. Me parece un espacio idóneo para conectar con mis seres queridos y con la naturaleza. Para mí, la sostenibilidad es muy importante; de hecho, también intento consumir productos ecológicos y de proximidad, tanto en mi vida personal como de viaje. Ahora bien, debo admitir que cuando he viajado con amigos hemos optado más bien por otro tipo de viajes; probablemente por gustos más diferentes entre nosotros.

2. Para tus próximas vacaciones ¿escogerías un destino de este tipo (rural, de interior, naturaleza...)? ¿Por qué?

Las próximas vacaciones las tengo pensadas hacer con mi pareja y ya hemos decidido que tiene que ser rural. Estamos muy preocupados con la situación actual de la COVID, y preferimos asegurarnos de pasar unas navidades en familia sin riesgo. Aparte de esto, estoy muy cansado del ruido de la ciudad y del continuo estrés, y creo que es el mejor entorno para desconectar plenamente.

3. ¿Cómo eliges tu próximo destino? (Recomendación de amigos/familiares, recomendación de *influencers*, por ofertas...).

No tengo mucha dificultad para emocionarme por un destino. Normalmente escogemos primero la fecha y luego empezamos a buscar buenas ofertas. Cuando se trata de amigos, cada uno recolecta información (mayoritariamente de redes sociales, pero también de conocidos y compañeros de trabajo) y hacemos una puesta en común de estos temas. Si es con mi pareja, nos dedicamos durante una tarde conjuntamente a buscar qué es lo que más nos gusta. Para mí es más importante saber cuándo, con quién y el tipo de turismo que el lugar en concreto, sin duda. La COVID sí que es cierto que ha influido en buscar con más antelación y fijarnos quizás en algunos detalles más.

- 4. ¿Qué páginas utilizas normalmente para reservar alojamiento/transporte? Si no utilizas ninguna página y lo haces directamente con la empresa/hotel o a través del teléfono u otros medios, indica por qué medio has conocido ese alojamiento/empresa.**

Suelo utilizar plataformas web como Booking para realizar mis reservas. No tengo mucho tiempo y pienso que facilitan enormemente el proceso de reservas. Tengo toda la información disponible y ni siquiera tengo que rellenar mis datos porque la plataforma lo tiene. Sí que es cierto que alguna vez que he tenido alguna duda he llamado, justamente a través del número que nos facilita la web. Pero normalmente no. Si se trata de turismo rural también suelo mirar "Tu escapada rural" o Casarural.net.

- 5. ¿Crees que ha habido cambios en tus gustos y necesidades como turista a consecuencia del COVID-19? ¿Cuáles?**

Por supuesto, como todo el mundo yo pienso. He optado cada vez más por destinos que implican más aire libre, tanto por responsabilidad como por la sensación de poder respirar. Vivir en una gran ciudad te conciencia mucho, al haber visto tantos casos y haber ido con tanto cuidado siempre. Además, he dejado de usar economías colaborativas (como BlaBlaCar, etc.), porque me he dado cuenta del poco control que tengo sobre la higiene y la limpieza de estos medios.

- 6. ¿Qué es lo que más valoras en un destino turístico?**

Definitivamente, la sostenibilidad. Me parece totalmente necesario ser conscientes del cambio climático, y que no podemos seguir viviendo como si el mundo nunca se fuese a terminar, porque si seguimos por este camino, se terminará. Así que ese es el primer aspecto que considero. Luego, que haya posibilidad de realizar actividades en la naturaleza. Me encanta la contemplación, pero me gusta más todavía moverme en la naturaleza y practicar deporte en mis vacaciones.

- 7. ¿Visitarías un destino solo por un atractivo concreto? Por favor, pon ejemplos.**

Yo, personalmente, no. Alguna vez he ido, no digo que no, pero finalmente siempre siento que falta algo. Para mí el turismo es una experiencia integral y si no puedo disfrutar de todo el entorno, con todo lo que conlleva, se me queda corto.

- 8. Si viajaras a un destino rural, de interior o de naturaleza, ¿qué mejoraría tu experiencia? (por ejemplo, tener muchas opciones gastronómicas, gran oferta cultural, precios bajos...)**

Tal como he mencionado anteriormente, tener oferta de actividades deportivas de naturaleza. Rutas de senderismo preparadas para ello, alquiler de bicicletas para hacer rutas, si existen ríos o lagos opciones de rafting o de wakeboard, entre otros. A veces siento que todo se limita mucho a solo pasear, pero pudiendo interactuar con nuestro entorno, por qué no aprovecharlo.

- 9. ¿Cuándo fue la última vez que hiciste un viaje de tipo rural, natural o de interior?**

Estos meses no he tenido posibilidad al no tener vacaciones. El último viaje fue en septiembre, y fuimos a la Rioja. No hicimos tanto catas de vino, pero contemplamos el medio y los enormes campos de viñedos. Una experiencia única sin duda.

## **ENTREVISTAS A ASOCIACIONES**

### **ASTRÓBRIGA**

Se trata de una agrupación astronómica sin ánimo de lucro ubicada en Ciudad Rodrigo (Salamanca). Se fundó en 2019 y su objetivo es la divulgación científica de la región y la provincia en la que se

encuentra. Entre sus actividades, suelen organizar noches de observación, conferencias, talleres o gymkhanas. Actualmente, están construyendo un modelo del sistema solar tridimensional a escala.

**Preguntas:**

- 1. He visto que desde Astróbriga consideráis la representación a escala del sistema solar como “una herramienta para realizar actividades destinadas a promover la comarca a nivel turístico”¿Creéis que puede convertirse en el recurso turístico más importante de la zona?**

**(Pregunta añadida en la entrevista). ¿Por qué se montó Astrobriga (la asociación) en un primer lugar?**

Astróbriga se montó porque para poder crear el sistema solar a escala necesitábamos respaldarnos en algo, era necesario. Teníamos que tener una personalidad jurídica para poder conseguir ese objetivo. Cuando se escribió el estatuto de Astróbriga fue cuando a parte del objetivo principal que es divulgación científica, se vio el potencial turístico y, por eso, añadimos esa frase a la página web.

**(Pregunta añadida en la entrevista). ¿Cómo habéis conseguido este éxito? ¿Cómo se consigue atraer a tanta gente hacia un turismo que no es de sol y playa?**

Lo primero es el auge del astroturismo y España tiene muy buenas cartas que jugar porque el cielo en España, por diferentes razones, está más despejado que en otros países. La contaminación lumínica hace que cada vez sea más difícil ver el cielo despejado y mucha gente se desplaza desde muchos países de Europa del norte para este fin. En España hay poca contaminación y nuvosidad y Ciudad Rodrigo tiene un cielo mejor que otros lugares de España. Otro elemento para este éxito ha sido suerte.

No hemos realizado ninguna estrategia pero hemos tenido mucha repercusión en medios de comunicación.

Respecto a la pregunta principal: Sí, claramente puede convertirse en un recurso turístico. De hecho está teniendo mucho más alcance del que esperábamos, por diversas circunstancias (hemos tenido mucho apoyo de la comunidad astronoma y de personas de referencia a nivel nacional). Además también desde Ciudad Rodrigo quieren utilizar este sistema solar a escala que hemos creado como reclamo en su estrategia para FITUR.

- 2. ¿Creéis que la colaboración con Ayuntamientos e instituciones públicas es necesario para la sostenibilidad de entidades privadas que quieren promover sus actividades y objetivos, de utilidad pública?**

Sí, por supuesto. Nosotros nos reunimos de forma muy frecuente con el Alcalde y Vicealcaldesa e incluso estamos en una fase donde vamos a ceder este sistema solar a escala al Ayuntamiento.

También nos reunimos con la Diputación, que nos va a dar una cantidad de dinero para que podamos seguir adelante con nuestros objetivos, creo que esto va muy en relación con la pregunta, es necesario a muchos niveles, también económicamente.

También debo decir que hay muy poca cultura de colaboración, de ayudarse unos a otros y trabajar en conjunto. En este caso creo que sí se está dando, por diferentes intereses, tanto con el Ayuntamiento como con las empresas de la región.

- 3. ¿Habéis recibido por parte de entidades públicas del área de turismo o Ayuntamientos de la zona, algún tipo de oferta colaborativa para trabajar en conjunto con algún fin como atraer a más turistas?**

Sí, como te comentaba anteriormente nos reunimos muy frecuentemente con el Ayuntamiento y también nos hemos reunido con la diputación. Se están llevando varias cosas a la vez para seguir ampliando y dándole más valor a la representación a escala del sistema solar y otras acciones.

**4. ¿Qué opinas de la figura de un experto que una los intereses de la Asociación y los del destino turístico?**

Nunca me lo había planteado porque nunca ha salido en el esquema global planteado, nunca nadie lo ha propuesto. Pero ¿por qué no? Podría ser muy positivo. Nuestras relaciones con las empresas privadas sí que van rápidas y fluidas pero sí que es cierto que con las entidades públicas nos ha costado y nos cuesta mucho más y podría ser muy útil.

**5. Desde la Asociación, ¿os habéis planteado alguna vez contratar una empresa de consultoría para que os guíe en temas turísticos, de sostenibilidad, que os dé consejos para atraer a más gente, etc? ¿Creéis que lo podéis hacer por vuestra cuenta?**

Como te decía, no lo habíamos planteado. Toda la gente que forma parte de la asociación lo hace de forma voluntaria y aporta su tiempo o su conocimiento a Astróbriga y, por tanto, no tenemos un presupuesto ni dinero para pagar a ninguna persona ni contratar un consultor.

Nos encantaría tener alguien que se encargase de la comunicación y de la imagen de la asociación sobre todo en redes sociales porque al final ese también ha sido uno de los medios gracias al cual hemos tenido tanto éxito.

**6. ¿Utilizáis en las redes sociales o alguna estrategia de marketing digital para daros a conocer y para atraer a gente? ¿Pensáis que las redes sociales son importantes para la asociación?**

Sí utilizamos las redes sociales, como acabo de comentar pero no seguimos ningún tipo de estrategia ni nada parecido, es una forma de llevarlas totalmente artesanal, y sería muy positivo si pudiésemos tener a un profesional ocupándose pero no podemos pagar como te explicaba.

Y sí, por supuesto, nosotros fue gracias a un tweet de uno de los miembros de la asociación que gustó y que ayudó a poder llevar a cabo el proyecto. Ese fue nuestro primer patrocinio realmente importante.

**7. Qué pensaríais si os propusieran realizar, junto con el Ayuntamiento o entidad pública relacionada con el turismo, una estrategia cuyo fin fuese atraer turistas al municipio utilizando como reclamo principal Astróbriga? ¿Participaríais? ¿Creéis que sería positivo para vosotros? ¿Por qué?**

Nos parecería genial. Si por ejemplo el Ayuntamiento o alguna entidad dijese que se encargan de sufragar los costes de un consultor nosotros estaríamos encantados de contar con esa persona y trabajar codo con codo.

En sí nosotros ya participamos con varias entidades públicas como te he comentado para eso y es muy positivo; a ellos les aporta intereses de diferentes tipos y a nosotros nos ayuda a conseguir los objetivos que teníamos desde el principio.

## ENTREVISTAS A ENTIDADES PÚBLICAS

### AYUNTAMIENTO DE BENISSA.

Benissa es un pueblo ubicado en Alicante de alrededor de once mil habitantes. En los últimos años se ha empezado a hacer más visible gracias a su ubicación cerca de destinos turísticos de sol y playa consolidados como Calpe, Moraira, Denia o Xàbia, entre otros. Entre sus atractivos se pueden resaltar las calas, la montaña (y todos sus senderos) y su gastronomía.

#### Preguntas:

**1. ¿Cómo de importante considera Ud. el turismo/actividad turística para su municipio?**

Muy importante. Estamos haciendo enormes esfuerzos para complementar nuestro turismo de sol y playa y favorecer la desestacionalización con productos tales como el turismo deportivo, gastronómico y cultural.

**2. ¿Diría que el municipio vive gracias al turismo, es decir, que gran parte de los ingresos de la población están relacionados con esta actividad?**

Así es. Directa o Indirectamente.

**3. ¿Cómo les ha afectado el COVID en su atractivo al turista?**

No ha afectado mucho. Pérdida de cuota de mercado del turismo internacional pero un importante incremento del turismo nacional, especialmente de proximidad (C.Valenciana)

**¿Tomaron alguna medida al respecto para aumentar su atractivo una vez hubo movilidad en el país?**

Visibilizar nuestras fortalezas: destino poco masificado, desconocido, tipología de viviendas unifamiliares, espacios naturales amplios. Transmitir en toda la comunicación que Benissa es un destino seguro y publicar en todas nuestras plataformas las medidas COVID que se han ido actualizando continuamente. Además, realizamos una campaña de promoción conjunta con el pueblo vecino de Teulada “nuestro rincón, tu destino” para racionalizar recursos y promocionar de forma más potente nuestros atractivos y fortalezas con grandes similitudes.

**4. ¿Existe algún acuerdo (escrito o tácito) de colaboración entre las empresas de alojamiento del municipio u otras asociaciones asociadas al turismo y el Ayuntamiento para mejorar la experiencia del turista y ofrecerles alternativas de ocio como promesa de valor al visitante?**

Actualmente trabajamos de forma conjunta y coordinada con ATEBE (Asociación Turístico Empresarial de Benissa). Con esta asociación elaboramos el Plan de Acción Anual y estudiamos de forma conjunta como dar respuesta a las nuevas tendencias y necesidades del turista.

**En caso de negativa, ¿Han pensado en diversificar su oferta de ocio en destino con iniciativas culturales, gastronómicas o de naturaleza como alternativa a la masificación en las zonas habituales de alojamiento?**

Estamos trabajando actualmente en ello. Impulsando el turismo deportivo, gastronómico y cultural.

**5. ¿Se ha contratado alguna vez una empresa de consultoría o un consultor para temas relacionados con turismo o con la sostenibilidad del municipio? Si la respuesta es afirmativa, ¿podría indicar a grosso modo la temática por la cual se le contrató? Si la respuesta es negativa, ¿por qué?**



Hemos trabajado con una empresa consultora que nos ha ayudado en la elaboración del Plan DTI y el PSTD (Plan de Sostenibilidad Turística en Destino). De este último hemos sido seleccionados junto a otros 168 destinos de todo España en la primera convocatoria extraordinaria de PSTD convocada por el Mincotur financiada íntegramente con los fondos Next Generation EU. Se trata de una ayuda para ejecutar 21 proyectos vinculados a la sostenibilidad en 3 anualidades.

- 6. ¿Alguna vez se ha considerado la figura de una empresa de consultoría/ consultor para planificar las acciones de marketing o hacer planes de marketing? Si la respuesta es negativa, ¿por qué?**

Ya hemos contado con los servicios de una empresa consultora para la redacción del Plan de Mk de Benissa 2020.

- 7. ¿Estarían dispuestos a contratar a una empresa de consultoría para temas turísticos, de sostenibilidad o de marketing? ¿Cree que la figura de un/a consultor/a podría mejorar las acciones turísticas o de marketing que actualmente se llevan a cabo en el municipio?**

De hecho ya lo estamos haciendo en la actualidad. El Dpto. de turismo va tan desbordado con acciones y con el día a día que no queda otra que echar mano de empresas consultoras especializadas en esta temática.

- 8. ¿Qué cualidades de una empresa de consultoría o de un/a consultor/a valoraría más? (Por ejemplo, el precio final, la experiencia de la empresa, la formación del equipo, los valores de la empresa...).**

Experiencia de la empresa en la temática y cercanía del equipo de trabajo.

- 9. Del 1 al 10, ¿cómo de importante se considera desde el Ayuntamiento la sostenibilidad? (Tanto a nivel turístico como en otros ámbitos).**

10. Lo consideramos de Vital Importancia en su vertiente social, económica y medioambiental. Por ello hemos hecho esta importante apuesta e inversión para la puesta en marcha de nuestro PSTD de Benissa.