

## Trabajo Fin de Grado

Marketing turístico: Plan de comunicación para la  
comarca del Matarraña.

Tourism marketing: Communication plan for the  
region of el Matarraña.

Autor/es

Alberto Labuena García

Director/es

Mercedes Marzo Navarro

Facultad de Economía y empresa  
Año 2020



## **INFORMACIÓN**

**Autor:** Alberto Labuena García.

**Directores del trabajo:** Mercedes Marzo Navarro.

**Título del trabajo:** Marketing turístico: Plan de comunicación para la comarca del Matarraña.

**Project title:** Tourism marketing: Communication Plan for the region of el Matarraña.

**Titulación:** Marketing e Investigación de Mercados.

## **RESUMEN**

El presente Trabajo Fin de Grado tiene como finalidad la realización de un Plan de Comunicación para la Comarca del Matarraña en relación al sector turístico. Para ello, se ha realizado un profundo análisis interno y externo que ha permitido elaborar un análisis DAFO, el cual se compone por las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. En función de dicho análisis, se han planteado y diseñado una serie de objetivos comunicativos a los que se les ha asignado un público objetivo para proceder a establecer la estrategia de comunicación. Por último, se ha establecido una serie de acciones de comunicación que permitan lograr los objetivos diseñados, se ha presupuestado cada una de ellas y realizado un timing de su ejecución y se han establecido medidas de control que permitan conocer en qué grado han sido logrados los objetivos.

## **ABSTRACT**

This Final Degree Project has been developed as a Communication Plan for the region of el Matarraña in connection with the tourism sector. Firstly, an internal and external analysis were carried out in order to create a SWOT analysis that allowed us to know the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the region. Secondly, a series of communicative objectives were established and a target audience was assigned to each one of them in order to select the communication strategy. Lastly, a set of communicative actions were created to achieve the already settled objectives. This actions were also individually budgeted, a timing was set and control steps were established to know if the objectives would be accomplished.

# ÍNDICE

1. Introducción .....	6
2. Análisis interno .....	8
2.1. Oferta turística del Matarraña.....	8
2.2. Estrategia corporativa, competitiva y de marketing. ....	13
2.3. Acciones de comunicación anteriores .....	15
3. Análisis externo.....	18
3.1. Macroentorno .....	18
3.2. Mercado .....	25
3.3. Consumidores .....	28
3.4. Competidores.....	30
4. DAFO.....	31
5. Objetivos de comunicación .....	32
6. Público objetivo.....	33
7. Estrategia de comunicación.....	33
8. Mix de comunicación .....	34
9. Presupuesto y timing .....	42
10. Control.....	43
11. Bibliografía.....	45

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Localización de la Comarca del Matarraña .....	7
Ilustración 2. Logotipo Comarca del Matarraña.....	17
Ilustración 3. Imagen de perfil actual en RRSS y nueva propuesta .....	35
Ilustración 4. Ejemplo post para el sorteo de hotel .....	36
Ilustración 5. Ejemplo publicación YouTube.....	37
Ilustración 6. Diseño APP Matarraña Deporte .....	37
Ilustración 7. Gana con el Matarraña.....	38
Ilustración 8. Diseño promocional del Día Nacional del Matarraña .....	39
Ilustración 9. Storyboard campaña #MatarrañaEnFamilia .....	40
Ilustración 10. Timing de las acciones de comunicación .....	42
Ilustración 11. Encuesta sobre imagen de la comarca del Matarraña.....	44
Ilustración 12. Encuesta sobre notoriedad de la comarca del Matarraña .....	44

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Posibles escenarios económicos para 2021 .....	21
Tabla 2. Evolución ventas y resultados empresariales por subsectores .....	26
Tabla 3. Características del turista rural .....	28
Tabla 4. Gasto y estancia media por nacionalidad .....	29
Tabla 5. Principales CCAA competidoras.....	30
Tabla 6. DAFO .....	32
Tabla 7. Matriz público-objetivo .....	33
Tabla 8. Presupuesto.....	42

## 1. Introducción

El presente apartado tiene como finalidad presentar y justificar la selección del tema que va a desarrollarse a lo largo del documento debido a su relevancia, y elaborar una breve introducción sobre dicho tema para poner en contexto a los lectores.

El tema seleccionado para la elaboración del trabajo es el turismo rural. Más en concreto, nos centraremos en la realización de un plan de comunicación para la comarca del Matarraña.

La relevancia del tema seleccionado reside en que, según un informe por World Travel & Tourism Council (WTTC, 2019), el turismo es el sector económico que más riqueza genera en España, superando a sectores como la construcción, el comercio y la sanidad, y contribuyendo en un 15% al total del PIB en el 2018. A su vez, es importante destacar que también es el sector que mayor número de empleos genera.

Por otra parte, WTCC también afirma que, entre los años 2010 y 2018, el turismo fue el segundo sector que mayor crecimiento experimentó en España. De este modo, podemos destacar que más de 80 millones de turistas visitaron nuestro país en el año 2018, siendo así el segundo destino más popular en el mundo (World Travel & Tourism Council, 2019), únicamente superado en número de turistas por Francia y en ingresos generados a través del turismo por Estados Unidos (Alonso, 2018).

Además, también resulta interesante y relevante realizar este trabajo al ser referente a una comarca aragonesa perteneciente a una provincia que está considerada como “la España vaciada”, tema que en los últimos años ha ido ganando importancia y que será abordado en el análisis externo que se desarrollará sobre la comarca del Matarraña. Por consiguiente, este documento permitirá, a través de un análisis interno y externo, conocer con mayor profundidad la actualidad del sector turístico en áreas rurales para, posteriormente, proponer acciones comunicativas cuya finalidad sea lograr una serie de objetivos que serán planteados más adelante en este trabajo.

La comarca del Matarraña, también conocida como Matarranya, fue fundada el 1 de junio de 2002, procediendo su nombre del Río Matarraña, el cual atraviesa la comarca de norte a sur. Es un territorio que se sitúa en la provincia de Teruel, más concretamente en la zona noroeste, tal y como puede observarse en la Ilustración 1. Esta localización permite que sea ubique en una zona cercana a la costa mediterránea puesto que es limítrofe con la

Comunidad Valenciana y Cataluña, situándose entre las provincias de Tarragona, Castellón y Teruel, a 221 kilómetros de la provincia de Barcelona (García, 2019).

**Ilustración 1. Localización de la Comarca del Matarraña**



**Fuente: (Borràs, 2007)**

La comarca del Matarraña se compone de 18 poblaciones, en las cuales, actualmente, podemos encontrar a 8196 habitantes repartidas entre ellas (INE, 2019). Estas poblaciones son, por orden alfabético, Arens de Lledó, Beceite, Calaceite, Cretas, Fórnoles, La Fresneda, Fuentespalda, Lledó, Mazaleón, Monroyo, Peñarroya de Tastavins, La Portellada, Ráfales, Torres de Arcas, Torres del Compte, Valdetormo, Valderrobres y Valjunquera. De las 18 poblaciones que ubicamos dentro de la comarca, debemos destacar que hay división a la hora de designar una capital, esto se debe a que existen dos: Valderrobres como capital administrativa, y Calaceite como capital cultural (Matarranya Turismo, 2020).

Se trata de una comarca que cuenta con una pequeña superficie para el número de pueblos que posee, ya que, en total, dispone de 933 kilómetros cuadrados. Esta característica no hace menos atractivo al Matarraña, dado que, gracias a su arquitectura, a la belleza de los paisajes que la envuelven y su estética mediterránea, es incluso comparada con la Toscana italiana (Mazorra, 2015).

En cuanto a la lengua utilizada, el Matarraña es una de las seis comarcas en las que históricamente se ha hecho uso del catalán. Así pues, se trata de la comarca de Aragón con mayor porcentaje de hablantes de dicha lengua, siendo un 56% de su población catalanoparlante (Figols, 2017).

Por otra parte, el clima de la comarca del Matarraña se caracteriza por ser un clima mediterráneo continentalizado en el que sus temperaturas medias se sitúan entre los 12 y

13°C en la mayoría del territorio, pero que son ligeramente mayores, 17°C, en la zona sur de la comarca. En términos medios, en los meses más fríos, la temperatura media se sitúa entre los 3 y 6°C, mientras que en los meses más calurosos la media se sitúa en torno a los 27°C, siendo así los inviernos largos y fríos y los veranos cortos y cálidos. En cuanto a las precipitaciones, tal y como sucede en el clima mediterráneo continentalizado, se caracterizan por ser irregulares en la que se dispone de periodos de sequía (Gran Enciclopedia Aragonesa: el Periódico de Aragón, 2011).

## 2. Análisis interno

Una vez introducido el tema, el siguiente paso es realizar un análisis interno de la comarca del Matarraña. Así pues, en este punto se van a analizar los tipos de turismos que se ofertan dentro de la comarca y sus principales reclamos turísticos, la estrategia corporativa, competitiva y de marketing que se sigue desde la comarca del Matarraña en referencia al turismo, y por último se procederá a mencionar acciones de comunicación que han desarrollado durante los años para favorecer la actividad turística.

### 2.1. Oferta turística del Matarraña

Es importante analizar la amplia oferta turística que se puede disfrutar en el Matarraña ya que, tal y como podemos comprobar a través de su página web “Matarranya Turismo” (2020), dentro de la comarca podemos diferenciar entre tres tipos de turismo ofertados.

La comarca cuenta con una amplia oferta de **turismo de aventura**, la cual se caracteriza por estar compuesta por actividades ecuestres, de senderismo y rutas en bicicleta.

Atendiendo al primero de los casos, las actividades ecuestres, en la comarca podemos encontrar las rutas de los “primers pobladors” y de “pels camins del Matarranya”, las cuales permiten a la comarca disponer de una extensa red de caminos que permiten a los turistas conocer más a fondo y de forma distinta el territorio que envuelve al Matarraña.

Por otro lado, haciendo alusión a las actividades de senderismo, encontramos una clasificación de distintas rutas en función de su dificultad, encontrando rutas fáciles (Parrizal, Túmulos, Calaceite-San Pol de Arenys, San Miguel de Fuentespalda y Salt de la Portellada), rutas medias (Ascensió al Periganyol i “la Caixa”, Torre de Arcas-Fuente de la Mançana y Punta Camiseta, Ráfales-Fórnoles y Valjunquera-Mas de Labrador-Valdetormo), rutas duras (San Miguel de Espinalbar, Ascensión a la Mola de lino, Ascensión a Peña Galera y Vuelta a las rocas del Masmut) y rutas travesía (Camino

Natural Matarranya-Algars y Primers Pobladors”). Esta variedad de senderos y rutas permite que cada usuario pueda hacer la elección que más se adecúe a sus capacidades.

Por último, en referencia a las actividades que pueden realizarse en bicicleta, su oferta de rutas se distribuye de igual modo que el senderismo, es decir, por dificultad. Así pues, existen rutas fáciles (pantano de Pena, Vía Verde Val de Zafán del Matarraña y ruta Vuelta Mare de Déu de la Font), rutas medias (btt lo llaurador, tour dels Prats, Ráfales-Ermita San Rafael, ermita de San Miguel), All Mountain-Trail (Coll de la Barraca), rutas enduro (ExtremBike, Monroyo-Fuente de la Mançana, Fuente de la Mançana y punta de la Camiseta, ermitas de Santa Bárbara y La Consolación y Vuelta a las rocas del Masmut) y rutas maratón (Pels camins del Matarranya). De este modo, la gran oferta de rutas y modalidades permiten que, como con el senderismo, esta actividad llegue al máximo número de personas interesadas en el ciclismo.

Además, la zona cuenta con un rico y amplio **patrimonio cultural** que se compone por la ruta de las cárceles, la ruta gótica, las pinturas rupestres y poblados iberos, la ruta de los túmulos ibéricos, los lugares históricos que pueden encontrarse en la comarca, tumbas altomedievales, el patrimonio arquitectónico y los museos y centros culturales y de ocio.

Dentro de esta oferta cultural, destacamos una serie de reclamos turísticos como son la gastronomía, tradiciones, arquitectura y naturaleza característica de la comarca, así como la pertenencia de dos localidades a la organización “Los pueblos más bonitos de España”.

Empezando con el último punto mencionado, “Los pueblos más bonitos de España”, se trata de una organización cuyo objetivo es dar a conocer y promocionar, a través de plataformas como internet o prensa, los pueblos que podemos encontrar en España que destacan por su calidad, excelencia y belleza (Los pueblos más bonitos de España, 2020).

La organización nació en el año 2011 y se inspiró en asociaciones ya existentes como las que podemos encontrar en Italia, Francia o Canadá. Ser denominado como uno de “los pueblos más bonitos de España” permite disfrutar de beneficios como difusión del patrimonio rural, organización de actividades culturales relacionadas con el patrimonio e historia del pueblo u organización de proyectos de formación y difusión de los valores del patrimonio rural entre otros. Pero, para poder ser parte de este grupo de pueblos con esta denominación es necesario cumplir unos requisitos, de los cuales destacan que el pueblo debe tener una población inferior a 15.000 habitantes y que posea patrimonio arquitectónico o natural con documentación acreditable

La provincia de Teruel cuenta con siete pueblos que poseen dicha denominación, destacando que dos de ellos pertenecen al Matarraña: Valderrobres y Calaceite, que, como ya se menciona anteriormente, son capital administrativa y cultural respectivamente. Este hecho permite que la comarca gane relevancia y genere un mayor interés, pudiendo llegar a un mayor público a través de la comunicación de la organización, pudiendo repercutir los beneficios en los pueblos anexos que conforman el Matarraña.

Por otra parte, si hablamos del Matarraña debemos mencionar su gastronomía, ya que puede funcionar como reclamo turístico. La comarca se caracteriza por cultivar y producir diversos alimentos: miel, aceite de oliva (denominación de origen del Bajo Aragón), melocotones (denominación de origen “Melocotón de Calanda”), almendras (cultivándose la variedad marcona, considerada como la de mayor calidad a nivel mundial, la largueta y ferranduel), vino (las variedades de garnacha blanca, macabeo, chardonnay, garnacha tinta y tempranillo, entre otras), jamón denominación de origen de Teruel, queso (tanto de cabra como de oveja), trufas (variedad negra y blanca), embutido de cerdo y pastas típicas (destacando los ametlats, la tarta de almendra, carquinyols, panellets, el guirlatxa, las casquetas, los “crespells”, “les rosques” y “coc amb mel”).

Otros reclamos de los que debemos hacer una mención especial son tanto el entorno natural como el arquitectónico que encontramos en la comarca, elementos que distinguen y diferencian al Matarraña.

Por un lado, la naturaleza es uno de los recursos más importantes para la comarca gracias a la existencia de paisajes variados, ricos y espectaculares. Así pues, el paisaje del Matarraña se compone por bosques de olivos, almendros, superficies recubiertas por mantos de flores y cereales en primavera, laderas escalonadas y muros de piedra. Los lugares naturales más destacados de los que podemos hacer mención son los siguientes: Roques de Masmut, el Parrizal, la Peixquera, el Carrascar del Mas d’Antolino, Tossal del Rei, les Moles, Tossal de l’Hereu, Vall del Mas de Pan, Pinars de l’Àlt Tastavins, Lo Salt, Sant Pere Màrtir, Serra de la Punta Molinera, la Punta de la Camiseta, la Caixa, les Moles, Tossal del Sant Cristèbol, los barrancos húmedos interiores de les Canals y la vall Rovira. Estos espacios se caracterizan por ser Lugar de Importancia Comunitaria (LIC) y Zonas de Especial Protección para Aves (ZEPAS), constituyendo la Red Natura 2000 (Benavente Serrano & Thomson Llisterra, 2003).

Por otro lado, en cuanto a patrimonio arquitectónico, podemos hacer mención a la presencia de iglesias góticas en las poblaciones de la comarca, siendo utilizado el estilo

gótico levantino, es decir, edificios de nave única que cuentan con capillas laterales entre los contrafuertes y con predominio del macizo sobre el vano. Ejemplo de este tipo de iglesias son encontradas en Valderrobres, Mazaleón, Fuentespalda y Torre del Compte.

También debemos nombrar en el aspecto arquitectónico a las casas consistoriales, las cuales datan de la Edad Moderna, es decir, fueron construidas entre los siglos XVI y XVII y, además, forman parte del denominado “foco bajoaragonés”.

Estos edificios tardaron de media 30 años en ser construidos, suponiendo una revolución patrimonial en la comarca Su origen reside en el creciente poder municipal experimentado en dicha época, lo que supuso que las localidades de la comarca tuvieran el deseo de contar con una casa consistorial. Además, la creación de éstas también se produjo gracias a los fueros aragoneses, ganando peso en la sociedad los gobiernos de los municipios, los cuales seguían limitados por el poder ejercido por militares, nobles y eclesiásticos.

En cuanto a su construcción, son edificios cuyo material básico y principal es la piedra, la cual se usa bien escuadra o bien unidas mediante argamasa sin ningún tipo de orden de tamaño. Su fachada puede dividirse en dos o incluso tres plantas, encontrándose en la inferior de ellas la lonja, la cual se está abierta al exterior mediante grandes arcos de medio punto. Por otro lado, la segunda planta, también denominada planta noble, es utilizada para eventos como plenos o comunicados, mientras que la tercera planta suele estar caracterizada por la “galería aragonesa”. En definitiva, se trata de edificios de gran valor patrimonial y cultural para la comarca que pueden servir de atractivo turístico.

Por otra parte, otros elementos arquitectónicos de especial relevancia en la comarca son las Iglesias barrocas y las Ermitas. En el Matarraña podemos hallar diversos estilos arquitectónicos que dejaron una profunda huella, ejemplo de ello es el ya mencionado gótico, y, de similar importancia, el barroco. Algunas localidades decidieron construir nuevas iglesias o incluso remodelar las ya existentes para adaptarse a este último estilo arquitectónico mencionado. Esto provocó la existencia de una nueva imagen en la comarca, imagen que años más tarde se vería dañada por la Guerra Civil, la cual provocó que los edificios presentaran desperfectos que aún día de hoy son visibles.

Encontramos cuatro tipos de barroco: el modelo “vignolesco” utilizado en Beceite, Más del Labrador y La Portalleda, en el que la disposición es axial, el crucero tiene cúpula y la nave central es de mayor altura; el modelo “pilarista” utilizado en Valjunquera, Peñarroya de Tastavins o Calaceite que sigue el esquema de la basílica del Pilar, es decir,

planta rectangular de naves de igual altura, crucero alineado y capillas laterales; templos medievales remodelados, ejemplo de ello son los de Torre del Compte, La Fresneda o Fórnoles entre otros; y otras iglesias barrocas como las de Torre de Arcas y Valdetormo.

Asimismo, también podemos encontrar diversas ermitas construidas bajo el estilo barroco dentro de la comarca, incluso existen casos de ermitas barrocas que posteriormente remodeladas en su interior bajo el estilo gótico. Una de las principales causas que llevó a remodelar dichas ermitas fue la Guerra Civil española.

De las ermitas que encontramos, la más destacable es la que se sitúa en Peñarroya de Tastavins al contener en un mismo edificio la ermita antigua, la ermita barroca y hospedería, siendo declarada la antigua Monumento Nacional en junio de 1931. En la actualidad, este edificio cuenta con el título de Bien de Interés Cultural (Benavente Serrano & Thomson Llisterri, 2003).

Además de todo lo ya mencionado, es importante destacar que el patrimonio cultural de la comarca no se compone únicamente por elementos materiales, sino que también se compone por elementos inmateriales. Ejemplo de ello son la amplia variedad de tradiciones y festividades que se celebran a lo largo de la comarca, las cuales, según el sitio web Matarranya Turismo (2020), son las siguientes:

Por orden cronológico, la primera festividad celebrada en el Matarraña es Sant Antoni, fiesta de interés turístico en Aragón en la que la mayoría de los pueblos de la comarca encienden hogueras, bendicen animales y realizan ofertas de productos típicos. En La Fresneda, La Portadella o Torre del Compte es típico encontrarnos con "los diablets" para animar la fiesta y asustar a los niños. Por otro lado, durante febrero se celebra tanto Carnaval como Santa Águeda (5 febrero), teniendo las mujeres todo el protagonismo este día, encargándose de realizar actos como las procesiones o el reparto de las "mamelletes".

La primavera comienza con la celebración de la Semana Santa, la cual en el Matarraña está influenciada por poblaciones bajoaragonesas. De este modo, en Valderrobres, Valdetormo y Calaceite se realiza el toque del tambor y el bombo. Además, el dilluns de Pascua, o lunes de Pascua, la gente acude al campo para disfrutar de la tradicional mona de Pascua. Tras ello, el 23 de abril se festeja el día de San Jorge, patrón de Aragón, y en algunas localidades como Cretas, Beceite o Calaceite existen similitudes con la forma de celebrarlo en la comunidad de Cataluña ya que se organiza "La fiesta del libro y de la rosa". Además, también es tradición acudir a las diferentes romerías de la comarca.

La noche de San Juan (23 de junio) tiene como finalidad celebrar la llegada del verano, para ello en localidades como Cretas, Torre del Compte o Aren de Lledó prenden hogueras. Durante esta estación también tienen lugar las fiestas mayores de los pueblos de la comarca, algunos de ellos incluso cambiaron la fecha de sus fiestas para que coincidieran en los meses de verano. Ejemplos de fiestas son las festejadas en honor a San Ramón, San Roque, San Bartolomé o a la Virgen del Pilar, entre otros. Además, en verano también tiene lugar “la trobada cultural del Matarranya”, fiesta organizada por la Asociación Cultural del Matarraña cuyo objetivo es difundir la cultura de la comarca.

Durante el otoño, podemos encontrar la Castañada y Halloween, festividad que tiene lugar durante la noche del 31 de octubre y el día 1 de noviembre, Día de Todos los Santos. En esta festividad, la gente se disfraza y se organizan diversos eventos como castañadas o chocolatadas. El periodo festivo de la comarca finaliza en diciembre con la celebración de la navidad, en Nochebuena es tradición "El Tronc de Nadal", donde los mayores introducen en un tronco de madera dulces y regalos para que los niños lo gopeen con palos y conseguir los dulces y regalos. En La Fresneda, además, se celebran "los Calderons", que consiste en que los niños, con objetos ruidosos atados a una cuerda, recorran las calles para llamar la atención de los Reyes Magos y no se olviden de ellos.

Por último, el tercer tipo de turismo que encontramos ofertado en el Matarraña es el **turismo familiar**. Este se compone por rutas a pie (Parrizal, ruta de los Túmulos, Fórnoles y La Fresneda), rutas culturales, mencionadas anteriormente, rutas en bici (vía verde) y lugares para bañarse (pantano de Pena, La Pesquera, el río Algars y el Salt de la Portellada). Así pues, como puede observarse, este tipo de turismo comparte algunos reclamos turísticos que ya encontramos tanto en el turismo de aventura como en el patrimonial, con la única diferencia de que el perfil de turista al que se oferta es distinto.

## 2.2. Estrategia corporativa, competitiva y de marketing.

En referencia a la **estrategia corporativa**, ésta fue definida por Andrews (1971) como un patrón de objetivos de una empresa y sus políticas para poder conseguirlas, estableciéndose de forma que exprese el tipo de negocio y empresa que ésta quiere ser. Esta estrategia corporativa se compone de una visión, una misión y unos valores que se recogen en la página web “Matarranya Turismo” (2020).

La visión, es la meta a la que la organización busca llegar. En el caso de la comarca del Matarraña, desde el punto de vista turístico, la visión es la defensa y difusión de sus

productos, servicios, valores y patrimonio cultural que dan una identidad diferenciadora a la comarca.

La misión, por otro lado, es el modo en el que se va a proceder a conseguir realizar la visión de la organización. Dicha misión es, en este caso, la de aplicar criterios tanto sociales, ambientales y económicos al territorio y a la cultura con el fin de mejorar el territorio y garantizar la existencia de un desarrollo que sea equilibrado y cohesionado.

Por último, los valores que difunde la comarca del Matarraña son calidad, responsabilidad social, responsabilidad medioambiental, colaboración, aprendizaje e integridad.

En cuanto a la **estrategia competitiva**, Porter (1980) definió este concepto como un conjunto de acciones, tanto defensivas como ofensivas, cuyo propósito es permitir a la organización disfrutar de una ventaja competitiva, que se sostenga a lo largo del tiempo, en relación a los competidores. De este modo, Porter estableció la existencia de tres estrategias competitivas: liderazgo en costes, diferenciación y segmentación del mercado. En el caso de la comarca del Matarraña, la estrategia que siguen, tal y como figura en su visión, es la de diferenciación. Ello se consigue a través de la difusión de elementos como su patrimonio cultural, productos y servicios para poder distinguirse del resto de comarcas de la provincia de Teruel y del resto de competidores encontrados en el sector turístico.

Por último, la **estrategia de marketing** se compone por el posicionamiento de la organización y su estrategia de segmentación. Así pues, el posicionamiento, según Ries y Trout (1981), no es una estrategia que haga referencia al producto en si, sino a cómo se ubica dicho producto en la mente de los consumidores. En el caso del Matarraña, la comarca busca ubicarse en la mente del consumidor como un territorio rural, natural y cultural único, explotando su ventaja competitiva explicada anteriormente. Para que la comarca pueda gozar de esta posición en la mente de los consumidores, ésta se apoya en los criterios de calidad, sostenibilidad y responsabilidad medioambiental.

En cuanto a su segmentación, esta se desarrolla principalmente a través de un criterio psicográfico, concretamente, utiliza el estilo de vida como criterio a la hora de ejecutar su oferta turística, pudiendo encontrar como ejemplo de ello aficiones como el deporte, en el caso de la rutas en bicicleta, la equitación o el senderismo, además de ofertar un tipo de turismo como es el rural, el cual se enfoca a un público interesado en realizar actividades fuera del terreno urbano. Por otra parte, también es utilizado el criterio demográfico, en este caso realizando una oferta de turismo enfocado a las familias.

### 2.3. Acciones de comunicación anteriores

Para finalizar con el apartado del análisis interno del Matarraña, también es necesario hacer mención de acciones de comunicación previas que se han llevado a cabo en la comarca, y alguna en concreto en la provincia de Teruel, que hayan permitido al público conocer el Matarraña y que, de este modo, hayan podido repercutir en el turismo.

La primera de ellas, es la que se llevó a cabo en el año 2013, año en el que la empresa **Ferrero Rocher** quiso llevar a cabo una acción el que se encargaban de alumbrar durante el periodo navideño a un pueblo pequeño, sin apenas alumbrado y que tuviera encanto. Así pues, el pueblo finalmente seleccionado fue Valderrobres, con lo que la empresa procedió a alumbrar las calles de la localidad. Además, también se realizó un spot publicitario y se llevó a cabo una campaña a través de las redes sociales, en este caso Facebook, para que la gente pudiera participar en un sorteo en el que podían conseguir una caja especial de bombones y, a su vez, colaborar en la iluminación (Abril, 2013).

Esta acción tuvo gran impacto, propiciando que, a día de hoy, se siga celebrando anualmente el alumbrado de un pueblo gracias a Ferrero Rocher, habiendo sido Valderrobres el primer pueblo en recibirlo. Recientemente, la localidad del Matarraña fue candidata a celebrar las primeras campanadas de la compañía, las cuales fueron celebradas a través de Mediaset España, pero no consiguieron ser el pueblo seleccionado.

Pero el impacto no vino dado solo para Ferrero, Valderrobres también gozó de ventajas al formar parte de una campaña de comunicación a nivel nacional, provocando que, tal y como afirma la página web de Ferrero Rocher, la localidad cada vez reciba más visitas.

Otra acción de comunicación relevante realizada por la comarca es la creación del hashtag **#MatarranYA**, siendo un juego de palabras entre el propio nombre de la comarca y el uso del YA como referencia a que es su momento. Este hashtag es usado en sus redes sociales, ejemplo de ello son sus perfiles en Twitter e Instagram (@SomosMatarranya), Facebook y YouTube. Así pues, los perfiles de sus redes sociales tienen como finalidad aportar contenido en el que se informa al usuario acerca de actividades que van a organizarse en la comarca, así como de llevar a cabo publicaciones referentes a noticias y contenido de actualidad para que los distintos usuarios estén en constante recepción de información relevante sobre el Matarraña.

En cuanto a su actividad, los perfiles de Twitter y Facebook son los predominantes, actualizándose sus contenidos prácticamente a diario para mantener el flujo de

información. En el caso de Instagram podemos observar que sus contenidos son actualizados de manera intermitente, es decir, durante el último año han tenido épocas en las que actualizaban semanalmente las publicaciones, mientras que, por ejemplo, entre julio y octubre no realizaron ninguna, pudiendo haber aprovechado los meses de verano en los que se desarrollan importantes eventos para generar contenido. A pesar de que la cuenta fue creada en el año 2012, solo cuentan con 131 publicaciones, podrían aprovecharse en mayor medida esta red social. Similar a ello es lo que ocurre con el perfil de YouTube, fue creado en el año 2012 y, en un principio, su contenido era constante, subiendo videos relacionados con la cultura y debates, pero a medida que pasaron los años el contenido fue dejando de ser constante hasta día de hoy que, debido a la situación del COVID-19, se está aprovechando la plataforma para generar contenido que la gente pueda realizar en sus domicilios.

Lo que se persigue con esta acción es generar contenido a través de la marca que exista un feedback entre organización y usuarios y que, de este modo, pueda llevarse a cabo un proceso de monitorización en el cual se pueda comprobar aspectos tales como conocer desde qué lugares se hace mayor uso del hashtag, las opiniones y sentimientos que los usuarios o el número e interacciones y de publicaciones creadas que contengan el hashtag. En definitiva, se trata de una acción que fomenta la creación de contenido referente a la organización que, gracias a las redes sociales, puede permitir que un mayor público conozca a la Comarca del Matarraña.

Por otra parte, otra acción a analizar es la creación de una **página web** dedicada al turismo del Matarraña. Dentro de esta página, podemos encontrar los accesos directos que nos envían directamente a las distintas redes sociales en las que cuentan con un perfil. Además, podemos encontrar su oferta turística, datos de contacto y localización, una amplia galería multimedia con fotos y videos que nos permiten ver cómo es la comarca, se exponen diversas noticias relativas al Matarraña para informar a los usuarios, se hace una presentación de la comarca, sus pueblos y su historia e incluso servicios que podemos encontrar, entre otras cosas.

En cuanto a su presentación, su diseño destaca por el uso del color verde en distintos tonos, color que evoca a su paisaje verde, a la naturaleza que podemos encontrar en la comarca, y a los olivos y las aceitunas, las cuales tienen una gran importancia en el Matarraña. Además, para algunos detalles, se hace uso del color negro, un color que

representa calidad, valor que identifica a la comarca, la cual dispone de una marca de calidad rural, tanto europea como aragonesa, lo que supone un valor añadido.

#### Ilustración 2. Logotipo Comarca del Matarraña



Fuente: (Matarranya Turismo, 2020)

En referencia al logotipo de la comarca, éste, al igual que el sitio web, está compuesto por el color verde y negro. La tipografía superior es minimalista y espaciada, mientras que la parte inferior tiene una tipografía más gruesa y menos espaciada. Esta combinación podría hacer alusión a la combinación de tradición e innovación en la comarca, ya que la estética minimalista es una actual tendencia, a diferencia de la estética en negrita, la cual, a pesar de utilizar una tipografía actual y atractiva, era utilizada con más frecuencia en el pasado. También destaca de este logotipo el uso de la “Ñ” en color verde, contrastando con el uso del negro. De este modo, esta característica podría ser utilizada como símbolo identificativo de la comarca para sus acciones de comunicación. Además, este logotipo es utilizado como imagen de perfil en sus redes sociales para mostrar una imagen corporativa única y fácil de identificar.

Otra de las acciones comunicativas desarrolladas es la creación de una **marca de calidad territorial** para el Matarraña, integrándose dentro de la marca de Calidad Rural Europea y en la Marca de Calidad Rural Aragonesa. Para ello, la comarca desarrolló dos videos en los que podemos ver aspectos como la naturaleza o la gastronomía y en el que se explica que el fin de la Marca de Calidad tiene como fin la sostenibilidad y el desarrollo.

La asociación de “**Los pueblos más bonitos de España**” también puede ser considerada como acción comunicativa. A pesar de no ser una comunicación realizada directamente por la el Matarraña o la provincia de Teruel, dicha asociación se encarga de realizar acciones comunicativas con el fin de promocionar zonas rurales a través de prensa, internet y otros medios de comunicación (Los pueblos más bonitos de España, 2020)

Por otra parte, encontramos una acción cuyo origen reside en la sociedad española. Esta acción surgió a finales del año 2019 debido al posible boicot a Teruel, el cual será explicado en el análisis externo, más en concreto en el macroentorno. Este hecho provocó que parte de la sociedad reaccionara con la creación del hashtag **#YoVoyATeruel**, movimiento que ha dado que hablar en todo el país sobre Teruel, lo cual fue aprovechado

por empresas turolenses incrementándose sus ventas. Además, se creó una predisposición por parte de la población a viajar a la provincia (EL PERIÓDICO, 2020)

Por último, como breve mención especial, destacar la acción de comunicación que llevó a cabo la multinacional Ikea con la provincia de Teruel. En este caso no se hace referencia a la Comarca del Matarraña, pero se trata de una acción interesante debido a que fomentaba el conocimiento y la presencia de Teruel. De este modo, Ikea realizó diversos spots publicitarios bajo el slogan “**Teruel existe, y nosotros también**” para beneficiarse conjuntamente: Ikea buscaba lanzar su nuevo catálogo y Teruel incrementar su notoriedad entre la población (Alegre Saura, 2018).

### 3. Análisis externo

Una vez realizado el análisis interno de la comarca, el siguiente paso consiste en realizar un análisis externo para comprender el entorno en el que desarrolla su actividad el Matarraña. Así pues, a lo largo de este apartado se realizará un análisis del macroentorno, del mercado turístico, de los consumidores que encontramos en dicho mercado y de los competidores turísticos a los que la comarca se enfrenta.

#### 3.1. Macroentorno

El macroentorno tiene como finalidad definir los diversos factores de carácter externo a la organización que tienen un impacto directo sobre ésta y sobre las que no puede ejercer ninguna influencia (Franquet, 2020). Así pues, se van a analizar los siguientes factores:

**Político:** El primero de los factores que va a ser desarrollado es el político, el cual es de gran importancia debido a la existencia de diversas legislaciones que afectan directamente al sector turístico para regularlo y gestionarlo a través de diversos organismos, destacando al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Así pues, a lo largo de los últimos años, se han desarrollado planes turísticos como el FUTURES I (1992-1995), FUTURES II (1996-1999) y el Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICHTE). Estos, tenían como principales objetivos establecer la competitividad competitiva del sector turístico español, mejorar la calidad, la formación de recursos humanos, introducción de nuevas tecnologías y diversificación de mercados. Además, la existencia de varios planes tenía también como finalidad el dar continuidad en el tiempo a dichos objetivos, a mejorar la imagen turística española cuando ésta entró en deterioro y para seguir las medidas de calidad establecidas por la Unión Europea.

Más recientemente, encontramos el Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015, creado para impulsar la competitividad de empresas y destinos españoles, así como para seguir liderando mundialmente el sector en el futuro y generar riqueza, empleo y bienestar de la ciudadanía

Finalmente, a nivel estatal, el actual plan vigente es el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, el cual da respuesta a las nuevas exigencias de las transformaciones demográficas, económicas y tecnológicas para centrarse en la economía del conocimiento, el posicionamiento orientado al cliente y la sostenibilidad para fomentar la colaboración de los agentes y poseer visión a largo plazo (tourspain, 2020).

En referencia a los planes existentes en Aragón, destacamos el plan vigente que desarrolló la comunidad autónoma, el Plan Aragonés de Estrategia Turística (2016-2020). Dicho plan, se asienta en la creación de ocho objetivos turísticos para Aragón, con la consiguiente aplicación de 75 medidas para lograr cumplirlos. De esto modo, los objetivos propuestos son la mejora de la coordinación y cooperación entre agentes públicos y privados del sector turístico; la creación de nuevos productos innovadores para su posicionamiento en el mercado turístico, consolidar los productos estrella y desarrollar productos emergentes; impulsar el conocimiento en todos los niveles como factor del crecimiento turístico; incrementar el turismo de calidad, de excelencia, accesible y de experiencias; profesionalizar el sector y luchar contra el intrusismo; fortalecer promociones a través de la tecnologías del conocimiento y la información; desarrollar una estrategia transversal en la que la gastronomía aragonesa actúe como producto vertebrados de otros productos turístico; y propiciar una imagen favorable de Aragón para fidelizar al cliente, aumentar la repetición y recomendación del viaje (Dirección General de Turismo y Turismo de Aragón, 2016)

Por último, mencionar que en las elecciones generales el partido turolense “Teruel Existe” logró representación parlamentaria al disponer de votos suficientes para lograr un diputado, el cual mostró su apoyo a Sánchez para permitir que éste pudiera ser presidente del gobierno, lo cual no gustó a todo el mundo y generó que esta parte no conforme con su apoyo creara el hashtag #BoicotTeruel y que tenía como principal objetivo no visitar la provincia de Teruel ni consumir sus productos (Campo, 2020).

**Económico:** En cuanto al factor económico se refiere, España destaca por ser la decimotercera economía mundial por volumen de PIB, situándose en la cifra de 1.188.862 millones de euros en el año 2019, siendo el PIB per cápita de 26.4440€. Por otra parte, la deuda española alcanza el 95,50% del PIB hasta situarse en los 1.188.862 millones de euros, siendo de este modo un país con una alta deuda pública, la cual en términos per cápita es de 25.330€.

España es un país perteneciente a la Zona Euro, al Espacio Económico Europeo (EEE), al Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la Unión Europea entre otras organizaciones, siendo su divisa oficial el Euro (€) y actuando el Banco de España como banco central nacional.

Si hablamos del mercado laboral, es imprescindible mencionar que España es un país con una de las tasas de desempleo más altas, siendo ésta del 13,6% a fecha de febrero de 2020, habiendo un total de 3.192.000 personas paradas. Por otra parte, en cuanto a retribuciones, recientes medidas desarrolladas por el gobierno español han elevado el Salario Mínimo Interprofesional hasta los 1.108,3€, mientras que el salario medio español, según datos de 2018, se sitúa en la cifra de 2.244 euros al mes (Expansión datosmacro.com, 2020).

No obstante, debido a la delicada situación que está atravesando el conjunto del planeta por la reciente pandemia del COVID-19, el Banco de España (2020) ha realizado un estudio sobre cómo va a repercutir dicho virus sobre la economía española a través de la creación de tres posibles escenarios en función de la duración del confinamiento y de otros supuestos (véase tabla 1). De este modo, podemos desatacar lo siguiente:

La previsión realizada va desde una caída desde el 6,6% PIB español en el escenario 1 hasta, en el peor de los casos, una caída del 13,6% en el escenario 3 con un mes más de confinamiento y supuestos clave de restricciones más duras en la sociedad. En el caso del escenario 2, esta cifra se situaría en una caída del 8,7%.

**Tabla 1. Posibles escenarios económicos para 2021**

	Tasa media anual		Semanas en confinamiento	Otros supuestos clave
	2020	2021		
<b>Enfoque de oferta</b>				
Escenario 1	-6,6	-	8	Normalización casi completa tras confinamiento
Escenario 2	-8,7	-	8	Normalización casi completa en el 4º trimestre
Escenario 3	-13,6	-	12	Normalización incompleta a fin de año
<b>Simulaciones MTBE</b>				
Escenario 1	-6,8	5,5	8	Las medidas evitan desempleo y cierre de empresas
Escenario 2	-9,5	6,1	8	Algunas empresas presentan problemas de solvencia
Escenario 3	-12,4	8,5	12	Una mayor parte de empresas presenta problemas de solvencia

**Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Banco de España (2020)**

En cuanto a la previsión para la economía en el año 2021, ésta sufrirá un importante crecimiento. Los datos nos muestran que, a mayor caída en el 2020, mayor será la recuperación, la cual será inferior a la caída experimentada en 2020, lo que nos indica que, como mínimo, hasta el año 2022 la economía española no recuperaría los valores previos a la crisis generada por la pandemia. En el caso del escenario 1, este incremento sería del 5,5%, mientras que en el 2 y el 3 sería de 6,1% y 8,5% respectivamente.

Por último, haciendo referencia al desempleo, en el peor de los casos, la tasa subiría hasta el 21,7%, mientras que en el primer y segundo escenario esta tasa alcanzaría el 18,3% y el 20,6% respectivamente. Estos números contrastan con la tasa que tenía España a final de 2019, la cual se situaba en un 13,7%, lo que indica que esta crisis podría provocar un incremento de casi diez puntos porcentuales en dicho parámetro. Nuevamente, como pasaba con el PIB, en el 2021 los datos mejorarían, pero seguirían encontrándose lejos del dato del 13,7% de diciembre de 2019.

En referencia al sector turístico, tal y como se ha mencionado anteriormente, este se caracteriza por ser uno de los principales motores de la economía española, contribuyendo un 15% al PIB español. Centrándonos en Aragón (Dirección General de Turismo y Turismo de Aragón, 2016), esta actividad es de gran importancia para la comunidad, lo cual se debe a que contribuye en casi un 8% al total de PIB aragonés en 2015, lo que supone una aportación de 2.383 millones de euros. A su vez, en dicho año, el turismo aportó un 9,90% del total de afiliaciones a la seguridad social, dato que con los años ha aumentado progresivamente, indicando de nuevo la importancia de este sector en Aragón.

**Sociocultural:** Otro factor esencial para estudiar el macroentorno es el sociocultural. Así pues, centrándonos en el estilo de vida español, podemos destacar diversos aspectos.

En cuanto a la dieta (AEGON, 2018), un 80% de la población afirma tener una dieta variada y un 57,7% de la población dice estar preocupado por los alimentos que consume, incluso llegan a estar dispuestos a pagar un precio superior por productos ecológicos o más sanos. Las principales razones que tiene la población española para seguir una dieta son pérdida de peso, mejorar la salud o por enfermedades. Al ser España un país perteneciente a la denominada cultura mediterránea, aquí hay que hacer una especial mención a la dieta mediterránea, la cual se fundamenta en el uso del aceite de oliva, alto consumo de productos de origen vegetal, productos procedentes de cereales, productos poco procesados, frescos y de temporada, productos lácteos y pescados, mientras que se recomienda un consumo moderado de carne roja y un consumo moderado de carne roja y huevos (Fundación Dieta Mediterránea, 2020).

Por otra lado, haciendo mención al ocio (AEGON, 2018), los españoles califican con un 73,4% la forma en la que emplean su tiempo, mientras que la cantidad de tiempo libre del que disponen se califica con un 67%. Las principales actividades que se realizan en el tiempo libre son las siguientes: navegar en internet, descansar y dormir, practicar deporte, ver series y leer libros. Pero, por otra parte, en referencia a nuestro tiempo libre, según una encuesta online realizada por Laboral Kutxa (2017), los españoles dan una gran importancia en dicho ámbito al turismo, ya que el 41% de los internautas españoles se decanta por realizar viajes al extranjero, el 26% realiza viajes dentro del país, el 10% opta por disfrutar de la naturaleza, mientras que el resto se decide por visitar espectáculos, ir de compras o ir de bares. En cuanto a las búsquedas de ofertas realizadas online, existen tres actividades principales: viajar al extranjero (50%), espectáculos y restaurantes (30%) y realizar compras (20%). En definitiva, estos datos nos muestran la importancia sociocultural que genera en la sociedad española el turismo, dado que es una actividad principal en la que invertir nuestro tiempo libre y que permite estar con amigos y familia, desconectar del trabajo, descubrir novedades, hacer nuevas amistades o culturizarse.

Por último, aspectos destacables por los extranjeros que viven en España sobre nuestra cultura y sociedad son: la seguridad, el buen clima, la alta calidad de vida y la mencionada dieta mediterránea, la cual es Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad desde 2010 (Álvarez, Paz, 2019). Estos factores son de gran relevancia al poder ser aprovechados a la hora de desarrollar estrategias de marketing en relación al turismo.

**Tecnológico:** Por otro lado, encontramos los factores tecnológicos, y es que cuando hablamos de turismo la tecnología juega un papel determinante ya que han permitido que exista un cambio en la forma en la que viajamos. Así pues, las tecnologías más relevantes dentro del sector turístico son la tecnología móvil, el cual acompaña al consumidor durante todas las etapas del proceso de compra y que permite funcionar como guía, agencia de viajes, mapa o localizador; la realidad aumentada, la cual es utilizada por compañías para que el público pueda sumergirse dentro de la experiencia de un viaje antes de realizarlo; el Internet de las cosas (IoT), que se prevé que genere importantes novedades dentro del sector como por ejemplo apps de hoteles que permitan interactuar al cliente con diversos elementos del hotel que estén conectados a la red; los asistentes de voz, los cuales están empezando a ser implantados en hoteles para ofrecer una experiencia interactiva y personalizada; el Big Data, que permite a las compañías ofrecer bienes y servicios que se adecúen a las características de los consumidores; el Blockchain, la cual predomina actualmente en el mercado de las finanzas y permite añadir un alto nivel de seguridad a las diversas acciones desarrolladas a través de internet y que podrá ser útil en el sector turístico para pagos o identificación de pasajeros entre otras; y la tecnología 5G, la cual permitirá que tecnologías ya mencionadas como la realidad aumentada sufran un incremento en su uso debido a que será mucho más sencillo cargar su contenido al descargar contenidos veinte veces más rápido el 5G que su antecesor, el 4G (Vidal, 2019).

**Demográfico:** Por último, otro factor de relevancia a estudiar es el demográfico. España es un país que cuenta con una población de 47.100.396 habitantes, siendo el 49,02% de dicha población hombres y un 50,98% mujeres (INE, 2019). En cuanto a los movimientos migratorios, los datos de 2019 nos indican que España cuenta con 1.444.942 emigrantes cuyos destinos principales son, en orden, Francia (21,6%), Alemania (11,05%) y Estados Unidos (8,59%), mientras que el total de inmigrantes es de 6.104.203 y sus principales procedencias son Marruecos (11,69%), Rumanía (10,23%) y Ecuador (6,82%) (Expansión datosmacro.com, 2020).

Por otra parte, España cuenta con una de las esperanzas de vida más altas del mundo (83,1 años) según la OMS, siendo superada únicamente por Japón (84,2 años) y Suiza (83,3 años). De esta esperanza de vida española podemos destacar que es mayor para las mujeres (85,7 años) que para los hombres (80,3 años) (Europa Press, 2019).

En referencia al crecimiento poblacional, España contó en el año 2019 con más muertes que nacimientos, lo que nos indica que se está desarrollando una pérdida natural de la población. Este hecho se debe principalmente a que la natalidad española está en mínimos históricos, encontrándose en una situación de caída libre desde el 2009, es decir, desde que se produjera la anterior crisis económica, situándose la tasa actual en 8 nacimientos por cada 1.000 habitantes. A su vez, este descenso en la natalidad española también se debe al descenso en la tasa de fecundidad y en el hecho de que España es un país envejecido, su pirámide poblacional se distribuye de modo que la parte más ancha la encontramos en la zona central, mientras que la base y la cúspide se estrechan, lo que provoca que en el futuro la distribución sea en forma de pirámide invertida, llegando así a ser una población todavía más envejecida (Jorrín, 2019).

Así pues, el envejecimiento que está experimentando tanto la demografía española como la europea en términos generales, implica que en el futuro existirá un nuevo tipo de cliente turístico, lo que conllevará nuevas oportunidades para el sector según la directora general de Emprendimiento y Turismo de la OCDE. Pero, por otra parte, relacionado también con la distribución demográfica, la directora general de WTTC afirmó la importancia de la denominada generación “millennial” debido a que ésta ocupará más el 75% de los puestos de trabajos en el año 2020, teniendo que estar pendientes a sus hábitos de consumo para formular futuras estrategias (Porras Núñez, 2017).

Por último, destacar la relevancia del contexto actual conocido como la España “olvidada y vaciada” que la demografía española está atravesando, especialmente desde el siglo XX debido al éxodo rural en el que la población abandonó sus pueblos para disfrutar de oportunidades en las grandes ciudades. Encontramos ejemplos como Extremadura, Cuenca, Soria o, en el caso que nos afecta, Teruel. Así pues, asociaciones como “Teruel Existe” o “Soria ¡Ya!”, entre otras, promueven constantemente la reivindicación de medidas urgentes contra la despoblación, el abandono y la falta de recursos e infraestructuras que esta parte de España reclama para sus territorios. Este es un factor muy importante dentro de la demografía española pues el 48% de los municipios de nuestro país cuentan con una densidad de población baja, a lo que hay que sumar que entre el periodo de 2011-2017 el 62% de las localidades perdieron población (Sosa Troya, 2019). Si hablamos en términos de comunidades autónomas, Aragón es la cuarta de ellas en la que mayor porcentaje de localidades han perdido población desde 1998 a 2018 (77,81%), siendo únicamente superado por Castilla y León, Asturias y Extremadura, las

cuales encabezan el ranking en dicho orden. En cuanto a Teruel en concreto, desde el año 2000 a 2018 ha perdido un 1,4% de su población, siendo la sexta provincia con mayor pérdida (SER, 2019).

Relacionando la España “olvidada y vaciada” con el turismo, este sector cobra especial relevancia debido a que puede actuar como actividad que haga frente a la despoblación. Para que este hecho sea posible, las zonas rurales deben contar con una fiscalidad adecuada, estar digitalizadas, mejorar su conectividad y formación y disponer de colaboración público privada. De este modo, el turismo puede activar económicamente un territorio, creándose así oportunidades y facilitando la fijación de población y mejoras de servicios que los vecinos de estos territorios reciben (Porrás Nuñez, 2019).

### 3.2. Mercado

Una vez realizado el análisis del macroentorno, el siguiente paso es el de analizar el sector turístico. Como ya se ha mencionado anteriormente, el sector turístico español destaca por su importancia en la economía española, contribuyendo un 15% al PIB español durante el año 2018. Además, se trata de un sector en el que España sobresale pues se consolida como la segunda potencia mundial turística tanto en cantidad de turistas, encontrándose por detrás de Francia, como de ingresos generados por el sector, siendo en este caso sobrepasada por Estados Unidos.

Centrándonos en el año 2019, el sector turístico dejó de ser por segundo año consecutivo el motor económico de España (Exceltur, 2020), experimentando un incremento del 1’5%, el cual es el peor dato generado en los últimos 6 años, creciendo por debajo del PIB español, el cual obtuvo un incremento del 2%.

Además, no se trata exclusivamente de un sector que crece en actividad, sino que también se ve incrementado su número de trabajadores. Así pues, en 2019 el mercado laboral turístico creció un 3,5%, siendo un 1,2% superior al crecimiento del resto de sectores, consiguiendo aumentar en 64.851 los puestos generados el año anterior.

A su vez, también se vieron incrementados en un 3,3% los resultados de las empresas del sector (véase tabla 2), siendo las de ocio las más beneficiadas con un crecimiento del 6%, seguido del transporte de pasajeros con un 5,1%, los turoperadores españoles con un 4,3% y, finalmente, los hoteles urbanos que experimentaron un incremento del 4,3%, lo que contrasta con el descenso de los hoteles costeros, los cuales han sufrido un descenso en sus resultados del 0,7%. En cuanto a las ventas, estas se incrementaron en un 3,5%, siendo

las más beneficiadas el transporte con un 6,9%, el alojamiento urbano con un incremento del 4,9% y el ocio con un 4,5%. El alojamiento en la costa, a pesar de haber aumentado sus ventas, es el subsector cuyas empresas reportaron el menor incremento con un 0,8%.

**Tabla 2. Evolución ventas y resultados empresariales por subsectores  
(% de variación 2019 respecto a 2018)**

	<b>Ventas</b>	<b>Rtdos. Empresariales</b>
<b>Total turismo</b>	3,5	3,3
Alojamiento	2,7	1,8
Alojamiento urbano	4,9	4,3
Alojamiento costa	0,8	-0,7
Transporte	6,9	5,1
Alquiler de vehículos	3,8	0,4
AAVV y teleoperadoras	1,9	4,5
Ocio	4,5	6

**Fuente: elaboración propia a partir de datos de (Exceltur, 2020)**

En referencia a los destinos turísticos, en el año 2019 el crecimiento turístico vino propiciado por el incremento generado en los destinos urbanos y de interior, siendo éstos lo que lograron los mejores resultados turísticos. De este crecimiento, destacamos el generado en los siguientes destinos: Madrid con un 6,1% seguido de las CCAA de Castilla y León (3,8%), Navarra (3,0%), Extremadura (1,7%), Castilla La Mancha (1,6%) y Aragón (1,3%). En contraposición, encontramos a los destinos de turismo de sol y playa que, a pesar de crecer en su mayoría, lograron cosechar peores datos debido fundamentalmente al descenso de demanda producido entre los turistas extranjeros. Los peores datos los encontramos en los destinos insulares: Canarias sufrió un decrecimiento del 7% en sus resultados empresariales turísticos, mientras que Baleares experimento una caída del 5,7%. Los principales motivos que han favorecido este descenso son la recuperación competitiva de países que se encuentran en la zona oriental del Mediterráneo que ofertan un tipo de turismo similar y la quiebra de Thomas Cook, el segundo turoperador más importante y más antiguo del mundo.

En cuanto al sector en Aragón (Carnicero, 2020), en el año 2019 consiguió batir su récord turístico al recibir un total de 3,8 millones de turistas a lo largo del año, de los cuales destaca que una cifra cercana al 30%, es decir, 858.192 turistas, fueron de origen extranjero. Además, dicho número de turistas, realizaron un total de 8.307.660 pernoctaciones en nuestra comunidad, lo que supone un incremento del 2,8% respecto al 2018, mientras que el número de turistas se vio incrementado en un 2,5%. Estos datos demuestran que Aragón se está reafirmando dentro del sector turístico pues desde 2014

los datos revelan la existencia de una tendencia al alza. En el caso de Teruel, el número de turistas creció un 1,5%, mientras que el número de pernoctaciones se vio aumentado en un 3,8%, siendo esta la mayor subida, en términos porcentuales, en todo Aragón.

Dentro de este crecimiento turístico experimentado en el 2019, destacamos la importancia que ha tenido el modelo de alojamiento del camping, el cual obtuvo un incremento del 10% en el caso del número de viajeros recibidos, y un aumento del 14% en el caso de las pernoctaciones. Estas cifras permiten a los camping ser el alojamiento con mayor tasa de turismo extranjero, encontrándose esta en torno al 40%-50% mientras que, en Aragón, la tasa de turismo extranjero no llega al 30%. Pero, además, el crecimiento turístico aragonés también se entiende debido a los datos del turismo rural, turismo que, desde que la economía española se recuperara tras la crisis económica iniciada en 2008, ha crecido a niveles que rondan el 6% y 7%, lo cual se debe al entorno rural del que dispone la comunidad aragonesa, destacando lugares como el Pirineo, la Sierra de Albarracín, el Maestrazgo o el Matarraña entre otros.

Centrándonos en la comarca del Matarraña (De Luna, 2019), en el año 2018 la comarca recibió únicamente en las oficinas de turismo situadas en Beceite, Peñarroya de Tastavins, La Fresneda, Calaceite y Valderrobres la cifra de 25.000 turistas tan solo en los meses de junio y julio. Si bien este indicador no informa sobre todos los turistas que ha recibido la comarca, si nos sirve para saber que ha experimentado un crecimiento mínimo con respecto al 2017, pero, sin embargo, si se ve un claro aumento de la actividad turística en el Matarraña pues tan solo en estos dos meses mencionados el número de visitantes a oficinas de turismo supera las de todas recibidas durante el año 2014 (Heraldo.es, 2018). Además, otro indicador del año 2018 que encontramos es el de número de visitas realizadas al museo de Valderrobres, uno de los principales reclamos turísticos en los que también encontramos el castillo de la localidad. Los datos indican que, dicho año, recibió un total de 34.600 visitantes, siendo este un nuevo récord para el museo desde que abriera sus puertas en el año 2013. Este incremento del 6,3% con respecto al 2017, nos informa, de igual manera que el indicador de los puntos de información, que la comarca está creciendo dentro del sector turístico.

Por otra parte, la actual situación de incertidumbre global provocada por la aparición de la pandemia del COVID-19 ha provocado que las expectativas turísticas para el año 2020 se vean drásticamente modificadas debido a las diversas restricciones que se plantean dentro del sector turístico como son el cierre de fronteras. Las previsiones actualizadas

por Exceltur hacen prever una pérdida superior a los 124.000 millones de euros del sector turístico español en el caso de que la actividad turística no pueda retomarse hasta Navidad, lo que supondría una caída del 81,4% del PIB turístico en referencia al año anterior (González, 2020). Si nos centramos en las pérdidas que se generarían por comunidades autónomas, las Islas Baleares serán aquellas que mayor pérdida sufrirán con un 95,2%, seguido de Cataluña con un 83,8% y de Andalucía y Comunidad Valenciana con un 80,9% ambas.

### 3.3. Consumidores

Una vez analizado el mercado, el siguiente punto consiste en realizar un análisis sobre cómo es el tipo de turista que encontramos dentro del mercado turístico español para poder realizar diversas acciones en referencia a su perfil.

Así pues, centrándonos en el turista rural<sup>1</sup> en España, éste se caracteriza principalmente por ser una persona ubicada entre los 35-44 años de edad que dispone de una educación superior y de una renta que se encuentra entre los 20.000 y 40.000 euros anuales (véase tabla 3). A su vez, también encontramos que una parte importante de los turistas rurales tienen una edad comprendida entre los 55 y 64 años, adquiere rentas anuales menores a 20.000 euros o dispone de una educación de nivel medio.

**Tabla 3. Características del turista rural**

Nivel de educación		Rendimiento (€)		Edad	
Media	Superior	>20 mil	20-40 mil	35-44 años	55-64 años
45%	49,20%	28,10%	48,80%	29,30%	24%

**Fuente: elaboración propia a partir de los datos de (Toprural, 2016)**

En cuanto a la forma de practicar el turismo rural, destaca realizarlo en pareja, siendo esta la opción favorita por el 43,7%, seguido de realizarlo con amigos y familiares y, por último, con parejas con hijos. Por otro lado, el periodo predominante a lo largo del año para el turismo rural lo encontramos entre los meses de mayo y agosto, meses en los que el 51,3% de los turistas rurales realizan su viaje, seguido por los meses de marzo y abril (21,2%) y de septiembre y octubre (15,8%). Así pues, este dato nos permite conocer que el turismo rural, en la actualidad, actúa como diversificación del turismo tradicional de sol y playa que ha caracterizado a España, dándose esta mayor diversificación en los meses de verano.

<sup>1</sup> Fuente: (Toprural, 2016)

Los motivos principales que favorecen que los turistas opten por el turismo rural son la relación calidad-precio (14,5%), el entorno natural que posee dicho turismo (12,5%), la gastronomía y etnología del lugar (7,7%), escapar de los entornos masificados (9,9%) y la autenticidad (7,0%). Por otra parte, los factores que permiten al turista rural decantarse por su destino son, en orden de importancia, las recomendaciones tanto de familiares como de amigos (13%), el entorno en el que se sitúa el destino (11%), las características y servicios que se ofertan en los alojamientos (10%), y el precio (6,0%).

Si hablamos de las características relativas al turismo rural, es importante mencionar que la forma más habitual para reservar es vía telefónica con el propietario (24,7%), seguido de web con el propietario (21,6%) y web de turismo rural (13,1%). Por otra parte, destacamos que la estancia media en el destino seleccionado se encuentra en 5,8 días. Por su parte, el gasto medio que se realiza por turista al día es de 33 euros en el caso del alojamiento, y de 31,4 euros en otros conceptos. Si desglosamos estos datos por nacionalidad (véase tabla 4), podemos observar que los alemanes son quienes mayor tiempo dedican a su viaje (9,07 días) y los británicos los que mayor cantidad de dinero gastan (82,98 euros/día).

**Tabla 4. Gasto y estancia media por nacionalidad**

	Españoles	Franceses	Alemanes	Británicos
Gasto medio (euros)	54,56	69,3	81,18	82,98
Estancia media (días)	4,38	7,28	9,07	7,12

**Fuente: elaboración propia a partir de (Toprural, 2016)**

En cuanto al turismo en Aragón, si hablamos de turistas nacionales, las principales CCAA en número de turistas que visitaron Aragón en 2014 son: Cataluña (475.942), Aragón (427.240), Madrid (370.169), Comunidad Valenciana (285.387) y País Vasco (165.879). En cuanto al turista internacional, destaca la presencia de turistas procedentes de Francia (170.213), Reino Unido (50.682), Alemania (43.771), Italia (36.313), Países Bajos (34.103) y China (29.818) según datos de Turismo de Aragón (2016).

Por último, en referencia al turismo rural en la comarca del Matarraña, podemos destacar que el 90% del turismo que recibe es nacional, predominando el turista proveniente de la provincia de Barcelona, la cual es seguida en segunda posición por la provincia de Zaragoza. De estos perfiles destaca que más de la mitad de ellos o no llegaron a pernoctar o solo lo hicieron durante una noche al hacer parada en la comarca (Heraldo.es, 2018).

### 3.4. Competidores

Para finalizar el análisis externo, el siguiente subapartado tiene como fin el estudiar los principales competidores que encontramos para la comarca del Matarraña. Para ello, se ha optado por incluir únicamente a aquellos competidores que encontramos dentro del turismo rural español, excluyendo a los competidores que podrían encontrarse dentro de otro tipo de turismos como son el internacional o el turismo de sol y playa. Además, también se ha optado por hacer un análisis de los competidores a nivel nacional en lugar de centrarnos en la competencia que encontramos dentro de la propia provincia de Teruel ya que las comarcas pueden fomentar el realizar turismo a lo largo de la provincia.

**Tabla 5. Principales CCAA competidoras  
(valoración sobre 5, siendo 5 la máxima puntuación)**

<b>Comunidad Autónoma</b>	<b>Demanda</b>	<b>Alojamientos sobre el total español</b>	<b>Valoración alojamientos</b>
Cataluña	16,65%	13,12%	4,4
Castilla y León	13,63%	20,61%	4,6
Andalucía	13,54%	12,97%	4,3
Principado de Asturias	10,13%	7,74%	4,6
Castilla La Mancha	8,73%	8,58%	4,3
Comunidad de Madrid	8,52%	1,75%	4,2
Cantabria	6,11%	4,85%	4,1
Aragón	4,91%	6,21%	4,2
Galicia	3,71%	4,49%	4,7
C. Valenciana	3,29%	3,98%	4,4
Navarra	2,82%	4,70%	4,6
Extremadura	2,47%	3,53%	4,3
País Vasco	2,10%	2,24%	4,5
Región de Murcia	1,51%	1,22%	4
La Rioja	1,00%	1,24%	4,6
Islas Canarias	0,52%	1,73%	4,5
Islas Baleares	0,36%	0,98%	3

Fuente: elaboración propia a través de los datos de clubrural (2019)

Así pues, las comunidades autónomas seleccionadas como principales competidoras han sido aquellas que en 2019 obtuvieron mayor cuota de mercado. Tal y como podemos comprobar en la tabla 5, Aragón ocupa la octava posición por demanda, obteniendo un 4'91% de la demanda total del turismo rural en España, es decir, ocupa una posición intermedia dentro del total de CCAA españolas. A su vez, observamos que las cuatro primeras comunidades dentro de este ranking atraen en conjunto a más de la mitad de la demanda turística rural en España (53,86%), estos datos nos informan de que se trata de un mercado con un cierto nivel de concentración.

Si hablamos del porcentaje de alojamientos que Aragón aporta al total de alojamientos rurales en España, dicho valor se sitúa en el 6,21%, lo que nos indica que hay una mayor oferta que demanda. De los competidores, podemos destacar el caso de la Comunidad de Madrid, la cual, a pesar de tener únicamente el 1,75% de los alojamientos rurales españoles, consigue tener una demanda del 8,52%, esto nos indica que se trata de una comunidad con un alto poder competitivo. Otro caso a mencionar es el de Castilla y León, la cual aporta el 20,61% del total de alojamientos, es decir, es la principal comunidad en este criterio. Sin embargo, a pesar de ello, su demanda es menor que la de Cataluña en casi 3 puntos porcentuales.

En cuanto a la valoración de los alojamientos, destaca el caso de Castilla y León y Asturias, comunidades que consiguen una puntuación media de 4,6 sobre 5. Si nos fijamos en el caso de Aragón, su valoración media baja hasta los 4,1 puntos, y, a pesar de ser una buena cifra, solo supera a la de Cantabria entre sus principales competidores.

#### 4. DAFO

Una vez realizado tanto el análisis externo como interno, es necesario realizar un análisis DAFO. Es decir, realizar un análisis que nos permita conocer las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la comarca del Matarraña.

De este modo, en la tabla 6 que se adjunta a continuación, se recogen los aspectos más destacados del análisis previamente realizado.

Tabla 6. DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta de alojamientos rurales superior a su demanda</li> <li>- Escaso turismo extranjero (dependencia del mercado nacional)</li> <li>- Bajo número de pernoctaciones.</li> <li>- Escasa presencia en RRSS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economía drásticamente debilitada por el COVID-19.</li> <li>- El mercado turístico rural español tiene cierto grado de concentración.</li> <li>- Existe una alta competencia.</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversa oferta turística para atraer a diversos perfiles de turistas.</li> <li>- Dispone de un importante entorno natural.</li> <li>- Marca de calidad territorial tanto rural como europea.</li> <li>- Dos de sus localidades pertenecen a "Los pueblos más bonitos de España".</li> <li>- Existencia de un gran patrimonio cultural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aragón es una CCAA que en los últimos años ha experimentado un incremento en el sector turístico.</li> <li>- Valoración positiva de los alojamientos rurales aragoneses (4,2 sobre 5).</li> <li>- Existencia de políticas turísticas nacionales para reforzar y explotar el sector.</li> <li>- España se posiciona como una potencia mundial en cuanto a turismo se refiere.</li> <li>- Oportunidad para reinventar el sector turístico tras la aparición del COVID-19.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## 5. Objetivos de comunicación

Tras realizar el análisis DAFO, el siguiente paso para el desarrollo del plan de comunicación es plantear una serie de objetivos. Para ello, se tendrán en cuenta tanto las fortalezas y oportunidades que puedan ser aprovechadas por la comarca como las debilidades y amenazas a las que se enfrenta y que permitan que se produzca una mejora.

- 1. Acrecentar la presencia en redes sociales un 30%**
- 2. Incrementar la notoriedad de la comarca un 20%.**
- 3. Mejorar la imagen del Matarraña a través de la difusión de sus valores un 15%.**
4. Aumentar el número de pernoctaciones en la comarca un 10%.

No obstante, para la realización de un plan de comunicación, lo ideal sería centrarnos en un número reducido de objetivos para lograr conseguirlos. Por ello, se ha optado por seleccionar los tres primeros objetivos mencionados.

## 6. Público objetivo

Una vez los objetivos han sido establecidos y cuantificados, se ha de realizar una matriz en la que encontramos dichos objetivos y el público objetivo al que va dirigido cada uno de ellos en función de su importancia.

Para la selección del público objetivo, tal y como puede observarse en la tabla 7, se ha tenido en cuenta la oferta turística de la comarca del Matarraña. Es decir, se ha atendido tanto a la existencia de la oferta turística familiar, lo que ha favorecido que uno de los públicos objetivos sean familias, la oferta turística deportiva, el cual se dirige a un público de deportistas, y la oferta turística cultural, la cual se dirige a la población general.

**Tabla 7. Matriz público-objetivo**

	OBJETIVOS		
	1	2	3
Familias			x
Deportistas		x	
Población general	x		

**Fuente: elaboración propia**

Así pues, la combinación público-objetivos, formulada en la tabla 7, es la siguiente:

- Acrecentar la presencia en redes sociales entre la población en general un 30%.
- Incrementar la notoriedad de la comarca entre los deportistas un 20%.
- Mejorar la imagen de marca a través de la difusión de sus valores para con las familias en un 15%

## 7. Estrategia de comunicación

Tras plantear la matriz público-objetivo en la que hemos decidido la combinación entre los objetivos planteados y los públicos objetivos, el siguiente paso en la realización del plan de comunicación es determinar la estrategia de comunicación. Es decir, plantear tanto la estrategia de penetración que va a llevarse a cabo como la estrategia creativa.

De este modo, la estrategia de penetración seleccionada para el logro de los tres objetivos establecidos ha sido la estrategia de aspiración o pull, es decir, dirigir el esfuerzo de las acciones comunicativas directamente hacia los consumidores finales del mercado turístico en lugar de hacia los distribuidores.

En cuanto a la idea creativa, ésta se define como la idea que se busca transmitir desde la comarca para comunicar el beneficio que aporta como destino turístico. Así pues, la idea creativa se basa en hacer llegar a los tres públicos, seleccionados anteriormente, que la comarca del Matarraña es un destino responsable tanto con la sociedad como con el medioambiente en el que familias, deportistas y público en general pueden disfrutar de un patrimonio cultural y natural único en el que poder disfrutar y realizar una amplia variedad de actividades.

## 8. Mix de comunicación

El siguiente paso dentro de nuestro plan de comunicación, al haber planteado ya la estrategia de penetración y creativa, es seleccionar el mix de comunicación en el que se basarán las acciones, es decir, la combinación de variables de comunicación que se van a utilizar para lograr los objetivos establecidos. Para ello, se va a proceder a nombrar las variables que van a ser desarrolladas en cada uno de ellos.

Comenzando por el primero de los objetivos, acrecentar la presencia en redes sociales entre la población general un 30%, las variables seleccionadas para las acciones son el marketing directo y digital, y promoción.

De este modo, la acción basada en el marketing directo y digital es el **rediseño de las redes sociales oficiales** dedicadas al turismo en el Matarraña. Tal y como se ha explicado anteriormente, el nombre oficial en las redes sociales es @SomosMatarraña, sin embargo, este nombre debería ser cambiado a @MatarranyaTurismo, como ya sucede en el perfil de Facebook, para que el usuario claramente pueda comprobar que dicho perfil es el oficial de la comarca dedicado al turismo y para tener el mismo nombre que el sitio web, lo cual facilita la búsqueda en las diversas redes existentes.

Además, la foto de perfil sería modificada debido a que la actual cuenta con un marco superior e inferior de color negro al no contar con las medidas específicas para ser utilizada como foto de perfil en las redes sociales mencionadas. En su lugar, se utilizaría como nueva foto de perfil en todas las redes únicamente la Ñ del logotipo actual de la comarca del Matarraña para ganar en atractivo visual, simplicidad y para que éste símbolo actúe de forma que tanto la Ñ como el color utilizado en ella se asocie a la comarca en la mente de los usuarios. Tanto el hecho de usar el mismo nombre como el de usar la misma foto de perfil refuerza la estrategia de identidad visual unitaria. En la ilustración 3 se puede observar la modificación de la imagen de perfil actual a la nueva propuesta.

**Ilustración 3. Imagen de perfil actual en RRSS y nueva propuesta**



**Fuente: elaboración propia a partir de (Matarranya Turismo, 2020)**

Asimismo, esta acción también consistirá en rediseñar las publicaciones en tres de las distintas redes sociales mencionadas anteriormente (Instagram, Facebook y Twitter). En general, todos los perfiles en redes sociales serán utilizados para publicar las diversas acciones de comunicaciones que se desarrollarán en referencia al turismo del Matarranya para llegar a un mayor número de personas. Si hablamos específicamente de cada una de ellas, Instagram contará con videos e imágenes atractivas del entorno patrimonial y cultural, Facebook será utilizado para publicar post en los que poder explicar detalladamente información, pudiendo contener también contenido multimedia, mientras que Twitter será utilizado para publicar tweets con titulares llamativos que puedan redirigir a noticias, contando también con contenido multimedia. En todas ellas se favorecerá la interacción con los usuarios, contestado a sus posibles dudas y, en referencia a su planificación, en Instagram se realizará un mínimo de dos publicaciones semanales, mientras que Twitter y Facebook serán actualizadas a diario.

Por último, en referencia a esta acción, también se procederá a realizar marketing digital a través de estas tres plataformas gracias a la existencia de diversas herramientas. Así pues, dos veces a la semana se procederá a realizar en Instagram mediante “instastories”, en Facebook mediante “historias” y en Twitter mediante “tweets” dos publicaciones semanales, una dedicada a interactuar con los usuarios a través de encuestas y preguntas y otra referente a curiosidades relativas a la comarca y sus localidades. Con esto, se busca incrementar la interacción con el usuario, que tenga un sentimiento de pertenencia con la comarca al ver que sus opiniones y pensamientos importan, permitiendo a su vez que exista un motivo por el cual se sientan atraídos a seguir al perfil oficial de @MatarranyaTurismo en las plataformas sociales.

Por otra parte, otra acción dedicada a la consecución de este primer objetivo es la realización de **sorteos** a través de sus perfiles en redes sociales. Con ello, se busca aumentar el número de “me gusta”, de visitas al perfil, de comentarios, seguidores y

cuentas alcanzadas para que un mayor número de personas conozcan la comarca del Matarraña y de ese modo la tengan en cuenta como un destino turístico. Para poder participar en el sorteo, cuyo diseño puede ser visto en la ilustración 4 a modo de ejemplo, el público deberá seguir una serie de instrucciones: en Twitter, deberán dar “retweet” al tweet publicado, seguir a la cuenta de @MatarranyaTurismo y mencionar en los comentarios a una persona con la que viajarían a la comarca, haciendo uso del hashtag #MatarranYA para buscar viralidad; en Instagram, deberán mencionar a la persona con la que viajarían, seguir al perfil de @MatarranyaTurismo y compartir la publicación en instastories para llegar a un mayor público, mencionando al perfil oficial para comprobar que ha sido compartida; por último, en Facebook, será preciso dar me gusta al perfil oficial, comentar con quien se viajaría y compartir la publicación. Únicamente será necesario cumplir los requisitos en una de las redes sociales, eligiéndose un ganador de entre las tres, ganando una noche de hotel en uno de los hoteles de la comarca para dos personas. Este sorteo será realizado una vez cada dos meses, es decir, seis veces al año.

**Ilustración 4. Ejemplo post para el sorteo de hotel**



**Fuente: elaboración propia**

Pasando al segundo de los objetivos, incrementar la notoriedad de la comarca entre los deportistas un 20%, las variables escogidas han sido nuevamente marketing directo y digital, y promoción.

En referencia a la acción basada en el marketing directo e interactivo, ésta consistirá en la **creación de un perfil deportivo en YouTube**. El perfil será creado bajo el nombre “Matarraña deporte” y servirá para crear contenido audiovisual en el cual se mostrarán a

los usuarios de YouTube rutinas deportivas, las cuales estarán enfocadas a diversos grupos musculares y que se adaptarán a diversos niveles de intensidad y dificultad para lograr llegar a un mayor número de suscriptores.

Para ello, se contratará a un graduado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte que se encargará de diseñar las rutinas y de grabarlas en el medio natural que se puede encontrar en el Matarraña. De este modo, se busca mostrar al usuario que el entorno natural que rodea la comarca es ideal para poder realizar la práctica de actividades deportivas. En cuanto a su planificación, se publicarán ocho videos mensualmente, o lo que es lo mismo, dos videos semanales. A continuación, se adjunta el diseño de un ejemplo de vídeo que será realizado y publicado en el perfil oficial.

**Ilustración 5. Ejemplo publicación YouTube**



Otra acción para la consecución de este objetivo, basado también en el marketing directo y digital, es la creación de una **APP para deportistas**. Dicha app, cuyo nombre será también “Matarraña deporte” contendrá información sobre las rutas disponibles en la



**Ilustración 6. Diseño APP Matarraña Deporte**  
Fuente elaboración propia

comarca (senderismo, ecuestre y ciclismo), puntos de interés cercanos a dichas rutas, y permitirá al usuario conocer la distancia recorrida, así como las calorías quemadas en función del deporte seleccionado y la distancia recorrida, como puede verse en la ilustración 6. Además, se vincularán los videos del nuevo perfil de YouTube creado y se publicarán consejos deportivos a la hora de realizar ejercicios para que el usuario pueda tener todo el contenido de manera conjunta en la propia web. El

lanzamiento de la app será anunciado tanto en los perfiles de las redes sociales de Matarranya Turismo, incluido el canal de “Matarraña Deporte”, como en la página web para que los usuarios sean conocedores de la existencia de la nueva aplicación, la cual podrá encontrarse en Google Play Store y en la App Store de Apple.

Tanto la acción de la creación de la app como la de la creación del perfil en YouTube tienen como finalidad asociar el nombre del Matarraña al deporte. Se busca que el consumidor piense en la comarca cuando piense en deporte, que aparezca en su top of mind y sea considerado como una opción principal a la hora de realizar turismo deportivo.

Por otra parte, una tercera acción ideada para lograr el objetivo es la de realizar el **concurso “Gana con el Matarraña”**. La temática de dicho concurso será la siguiente: una serie de trabajadores de la comarca colocarán 12 pistas a lo largo de las diferentes rutas deportivas mencionadas que podemos encontrar en el Matarraña. Dichas pistas



**Ilustración 7. Gana con el Matarraña**  
**Fuente: elaboración propia**

serán 12 placas pequeñas estratégicamente colocadas para dificultar su búsqueda que contendrán el símbolo de la comarca, es decir, la “Ñ” verde junto a un código. Una vez la persona haya encontrado una de las pistas, deberán introducir el código en la ficha de participante que podrán encontrar en la app “Matarraña Deporte”, tal y como puede verse en la ilustración 7.

El concurso se realizará durante el mes de septiembre, ya que se trata de un mes en el que parte de la población opta por estar de vacaciones, existe una buena climatología que favorece la realización de actividad física, y porque ya habrán concluido las fiestas mayores de las localidades del Matarraña, época en la que se recibe a un alto número de turistas

que podrán conocer la existencia del concurso gracias a la colocación de carteles informativos y a través de su publicación en redes sociales. La primera semana de octubre se informará quiénes han sido los tres ganadores en función del número de pistas encontradas y la rapidez en su búsqueda, siendo los premios de 500 euros para el ganador, y de 200 y 100 euros para la segunda y tercera posición respectivamente.

Por último, para el tercer objetivo, mejorar la imagen de marca a través de la difusión de sus valores para con las familias en un 15%, las variables seleccionadas son relaciones públicas y publicidad.

En primer lugar, haciendo referencia a la acción basada en las relaciones públicas, se va a proceder a crear el **“Día Nacional del Matarraña”**. Este día se desarrollará el último sábado del mes de mayo, época en la que se dispone de una climatología adecuada para poder desarrollar la acción. El evento consistirá en realizar una comida popular, cada año en una localidad distinta del Matarraña, con el objetivo de dar de comer a aquellas familias en riesgo de exclusión social y realizar regalos a aquellos niños que sean más desfavorecidos. La comida popular tendrá un aforo máximo de 200 personas, ya que se realizará en las plazas mayores de las localidades y, al tratarse de pueblos pequeños, no puede disponerse de un mayor aforo. Por otro lado, se harán un total de 50 regalos a los niños desfavorecidos. En la ilustración 8 puede observarse el diseño promocional que podrá encontrarse tanto en los perfiles de redes sociales como en la página web de Matarranya Turismo.

**Ilustración 8. Diseño promocional del Día Nacional del Matarraña**



Además, se dispondrá de una zona en la plaza en la que los vecinos y visitantes puedan realizar donaciones destinadas a asociaciones benéficas que ayuden a aquellas personas

que se encuentren en situaciones de riesgo debido a su situación económica. La idea es que, a medida que este evento vaya ganando relevancia e importancia, se puedan incorporar más actividades destinadas a ayudar a las familias más necesitadas.

Por otra parte, otra acción diseñada se basa en la publicidad, es decir, va a proceder a realizarse la **campaña publicitaria “#MatarrañaEnFamilia”**. Esta campaña se compondrá de la creación de imágenes publicitarias y de un spot. En primer lugar, el spot publicitario tendrá una duración de 20 segundos y estará formado por 4 escenas. En la primera de ella se verá a un niño pequeño abrazando a su abuelo mientras mira a sus padres, en la segunda encontraremos una pareja del colectivo LGTB de excursión en la montaña, en la tercera se podrá observar a una mujer con sus dos hijos disfrutando de las fiestas mayores de una localidad, y, en último lugar, la cuarta escena se compondrá por una familia en una montaña observando el atardecer mientras aparece el siguiente mensaje: “Matarraña, donde todas las familias importan #MatarrañaEnFamilia”. El propósito de esta campaña es demostrar que la comarca del Matarraña es un lugar inclusivo, un lugar en el que todas las familias (tradicionales, monoparentales, LGTB, etc.) tienen su lugar, poniendo de manifiesto sus valores, los cuales son fundamentalmente la responsabilidad con la sociedad y con el entorno natural, ya que todas en todas las escenas el fondo será la naturaleza de la que dispone el Matarraña. A continuación, se adjunta el diseño del storyboard en el que se incorporan las cuatro escenas anteriormente citadas.

**Ilustración 9. Storyboard campaña #MatarrañaEnFamilia**



**Fuente: elaboración propia**

Por otra parte, las imágenes promocionales seguirán la misma línea que el spot. Es decir, se basará en la creación de tres modelos de imágenes (familia LGTB, familia tradicional y familia monoparental), en medio del entorno natural del Matarraña, encontrado de nuevo el slogan “Matarraña, donde todas las familias importan #MatarrañaEnFamilia”. Esta acción será publicada en los diversos perfiles oficiales de la comarca del Matarraña en redes sociales haciendo uso del hashtag #MatarrañaEnFamilia y, en el caso de las imágenes, serán impresas en formato folleto y ubicadas en centros cívicos municipales de las tres provincias de Aragón para dar a conocer la campaña.

La última acción destinada al logro del tercer objetivo es la creación del **sorteo “Matarraña prehistórica”**. El sorteo tendrá como atractivo principal la posibilidad de poder ganar hasta cuatro entradas para poder visitar el parque temático de “Dinópolis”, el cual se especializa en la historia de los dinosaurios y se encuentra en la provincia de Teruel. Para participar, se deberá pernoctar una noche en uno de los hoteles, hostales o apartamentos turísticos disponibles a lo largo de la comarca. Una vez realizado, se otorgará un boleto al visitante, el cual deberá abrir para conocer si es uno de los ganadores del sorteo o no.

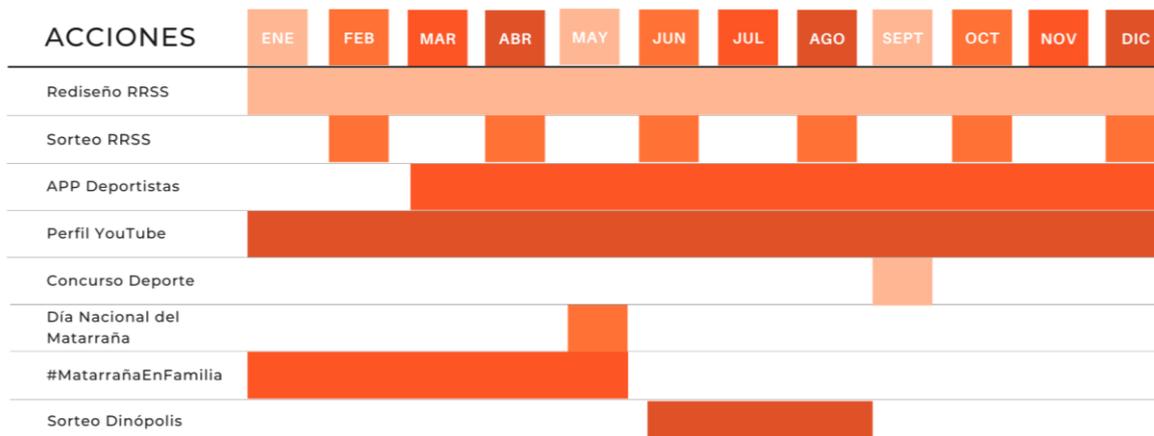
Para la realización del sorteo, se producirán un total de 1000 boletos, de los cuales 50 contendrán premio. Su puesta en funcionamiento será en la segunda quincena de junio, para iniciarse con la temporada de verano, y se prolongará hasta la última semana de agosto o hasta acabar existencias de los 1000 boletos.

Esta acción busca aprovechar la relevancia de Dinópolis, parque temático que atrae turistas. Así pues, se busca que, debido a su cercanía al encontrarse también en la provincia de Teruel, el turista opte por visitar la comarca del Matarraña y pernoctar en ella. Además, al ser Dinópolis un parque temático didáctico en el que se da cabida al aprendizaje, se trata de un lugar bien valorado y visitado por familias, siendo una acción idónea para la combinación público-objetivo. Una vez más, tal y como ocurría con las otras dos acciones para este objetivo, se trabaja la difusión de sus valores, en este caso de la responsabilidad social al sortear un premio relacionado con el aprendizaje.

## 9. Presupuesto y timing

Una vez establecidas y diseñadas las acciones, ha de realizarse un timing para concretar en qué fechas van a desarrollarse, así como presupuestar su coste para la organización. Así pues, tal y como puede observarse en la ilustración 10, el plan de comunicación se establece entre enero y diciembre del año 2021.

**Ilustración 10. Timing de las acciones de comunicación**



Fuente: elaboración propia

En cuanto al presupuesto, en la Tabla 8 podemos ver el coste total de las ocho acciones de comunicación propuestas, y un desglose del coste individual de cada acción y de los requisitos que precisa cada una de ellas.

**Tabla 8. Presupuesto**

ACCIÓN	REQUISITOS	PRECIO
Rediseño RRSS	-	0 €
Sorteo RRSS	6 sorteos	400 €
Perfil YouTube	Salario trabajador	4.800 €
APP Deporte	Desarrollo	800 €
	Mantenimiento anual	15 €
Concurso deporte	Premios	800 €
Día Nacional del Matarraña	Comida	800 €
	Regalos	250 €
Campaña publicitaria	Producción spot	300 €
	Impresión imágenes	49 €
Sorteo Dinópolis	200 entradas	1.000 €
<b>TOTAL</b>		<b>9.214 €</b>

Fuente: elaboración propia

Tal y como puedo observarse en la tabla 8, más de la mitad del presupuesto de las acciones de comunicación están destinadas a cubrir el salario del trabajador contratado para la realización de los videos en el canal de “Matarraña Deporte”, siendo su sueldo de 100 euros semanales por la producción de dos vídeos semanales y el diseño de las rutinas.

## 10. Control

Por último, es necesario establecer una serie de medidas de control que permitan conocer si, una vez finalizado el plan de comunicación, se han conseguido alcanzar todos aquellos objetivos que han sido planteados.

En primer lugar, para el objetivo de acrecentar la presencia en redes sociales en un 15%, el control se realizará a través de parámetros estadísticos. Para ello, se realizará una comprobación de los resultados previos y posteriores a la implantación del plan de comunicación. Se tendrá en cuenta el número de seguidores en las redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram y YouTube), la cantidad media de “me gusta”, comentarios y visualizaciones por publicación, así como las impresiones, alcance e impactos generados a través de los perfiles oficiales de Matarranya Turismo. Todo ello puede comprobarse en cada publicación, ya sea un video en YouTube, tweet en Twitter o publicación en Instagram y Facebook gracias a las herramientas que dichas redes sociales implementan para que las empresas puedan gestionar estos datos.

En segundo lugar, haciendo referencia a los objetivos de incrementar la notoriedad de la comarca en un 20% y mejorar la imagen del Matarraña a través de la difusión de sus valores, la medida que puede implementarse es la creación de dos cuestionarios, uno dedicado a preguntas referentes a la imagen de la comarca y otro dedicado a preguntas relativas a su imagen. Estos cuestionarios podrán rellenarse a través de internet y encontrarse en ayuntamientos, oficinas de turismo y establecimientos hosteleros y serán realizados tanto antes como después de la implantación del plan de comunicación para saber cómo varían los resultados. A continuación, se adjunta el diseño de ambos cuestionarios.

### Ilustración 11. Encuesta sobre imagen de la comarca del Matarraña

1: Totalmente en desacuerdo  
7: Totalmente de acuerdo

Tengo una percepción positiva de la comarca del Matarraña

1 2 3 4 5 6 7

Considero que la comarca del Matarraña se preocupa y cuida su entorno natural

1 2 3 4 5 6 7

Considero que la comarca del Matarraña se preocupa por el bienestar de la sociedad.

1 2 3 4 5 6 7

La comarca del Matarraña es un territorio inclusivo en el que todas las personas pueden disfrutar.

1 2 3 4 5 6 7

La comarca del Matarraña es un destino idóneo para el turismo familiar.

1 2 3 4 5 6 7

**matarraña**

Fuente: elaboración propia

### Ilustración 12. Encuesta sobre notoriedad de la comarca del Matarraña

1: Totalmente en desacuerdo  
7: Totalmente de acuerdo

¿Reconoce este símbolo?

Sí  No



Asocio la comarca del Matarraña con la práctica deportiva

1 2 3 4 5 6 7

Considero que la comarca del Matarraña como un destino turístico en el que poder practicar deporte.

1 2 3 4 5 6 7

Conozco las principales rutas y deportes que pueden realizarse en el Matarraña.

1 2 3 4 5 6 7

Pienso en la comarca del Matarraña cuando nombran actividades al aire libre

1 2 3 4 5 6 7

**matarraña**

Fuente: elaboración propia

## 11. Bibliografía

Abril, A. (30 de noviembre de 2013). *Luz y bombones, en la Navidad de Valderrobres*.

Obtenido de Heraldo de Aragón:

<https://www.heraldo.es/noticias/aragon/teruel/2013/11/30/luz-y-bombones-en-la-navidad-de-valderrobres-180424.html>

Administracion.gob.es. (2020). *Sistema político*. Obtenido de Administración.gob.es:

[https://administracion.gob.es/pag\\_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema\\_Politico.html#.Xow-zG5uJ9A](https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema_Politico.html#.Xow-zG5uJ9A)

AEGON. (2018). *I Estudio sobre salud y estilo de vida*. Obtenido de AEGON:

<https://www.aegon.es/documents/25129/814825/Estudio+Salud+y+Vida/cfeb5ad5-01f0-d11c-bdad-65d6f497d2a2>

Alegre Saura, E. (30 de agosto de 2018). *Teruel Existe, y hasta Ikea lo sabe*. Obtenido

de eldiario: [https://www.eldiario.es/aragon/sociedad/Teruel-Existe-Ikea-sabe\\_0\\_809119265.html](https://www.eldiario.es/aragon/sociedad/Teruel-Existe-Ikea-sabe_0_809119265.html)

Alonso, J. (12 de septiembre de 2018). *Los diez destinos más visitados del mundo el*

*último año*. Obtenido de ABC: [https://www.abc.es/viajar/noticias/abci-diez-destinos-mas-visitados-mundo-ultimo-201809120151\\_noticia.html](https://www.abc.es/viajar/noticias/abci-diez-destinos-mas-visitados-mundo-ultimo-201809120151_noticia.html)

Álvarez, Paz. (5 de julio de 2019). *España, el cuarto mejor país para vivir, pero no para prosperar*. Obtenido de CincoDías El País:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/07/04/fortunas/1562267255\\_454549.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/07/04/fortunas/1562267255_454549.html)

Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*.

Banco de España. (2020). *Escenarios macroeconómicos de referencia para la economía española tras el COVID-19*. Obtenido de Banco de España:

<https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/COVID-19/be2002-art1.pdf>

- Benavente Serrano, J. A., & Thomson Llisterri, T. (2003). *BOA Aragón*. Obtenido de Comarca del Matarraña: [www.boa.aragon.es/cgi-bin/IDOT/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=839580260202](http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/IDOT/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=839580260202)
- Blog Laboral Kutxa . (2017). *¿Qué decimos en internet sobre nuestro tiempo libre?* Obtenido de Laboral Kutxa Blog: <https://blog.laboralkutxa.com/estudio-sobre-el-ocio-a-que-dedicamos-el-tiempo-libre/>
- Borràs, J. M. (2 de septiembre de 2007). *Matarraña*. Obtenido de Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Matarraña>
- Campo, S. (8 de enero de 2020). *Boicot a Teruel tras el apoyo de Guitarte a Sánchez*. Obtenido de La Razón: <https://www.larazon.es/espana/20200108/r63aoa2czvb4dkwtwqskpi67qi.html>
- Carnicero, L. (31 de enero de 2020). *¡Vámonos de cámping!* Obtenido de elPeriódico de Aragón: [https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/vamonos-camping\\_1407079.html](https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/vamonos-camping_1407079.html)
- Carnicero, L. (31 de enero de 2020). *Aragón bate su récord con 3,8 millones de turistas en el 2019*. Obtenido de elPeriódico de Aragón: [https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/aragon-volvio-batir-record-3-810-000-viajeros-2019\\_1406995.html](https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/aragon-volvio-batir-record-3-810-000-viajeros-2019_1406995.html)
- clubrural. (2019). *Barómetro del turismo rural en España segundo semestre 2019*.
- De Luna, J. (15 de enero de 2019). *El Museo de Valderrobres bate récord de turistas con 34.600 visitas en 2018*. Obtenido de La Comarca: <https://www.lacomarca.net/museo-valderrobres-bate-record-turistas-34-600-visitas-anuales/>
- Dirección General de Turismo y Turismo de Aragón. (21 de junio de 2016). *PAET 2016-2020*. Obtenido de Transparencia Aragón: [https://transparencia.aragon.es/sites/default/files/documents/paet\\_2016\\_2020\\_0.pdf](https://transparencia.aragon.es/sites/default/files/documents/paet_2016_2020_0.pdf)

EL PERIÓDICO. (9 de enero de 2020). *#YoVoyATeruel se convierte en tendencia ante las amenazas de boicoteo*. Obtenido de el Periódico de Aragón:

[https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/yovoyateruel-convierte-tendencia-amenazas-boicoteo\\_1403445.html](https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/yovoyateruel-convierte-tendencia-amenazas-boicoteo_1403445.html)

Europa Press. (13 de abril de 2019). *España es el tercer país con la esperanza de vida más alta del mundo, por detrás de Suiza y Japón*. Obtenido de Público:

<https://www.publico.es/sociedad/espana-tercer-pais-esperanza-vida-alta-mundo-detras-suiza-japon.html>

Exceltur. (enero de 2020). *VALORACIÓN TURÍSTICA EMPRESARIAL DE 2019 Y PERSPECTIVAS PARA 2020*. Obtenido de Exceltur:

<https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2020/01/Informe-Perspectivas-N71-Balance-del-año-2019-y-previsiones-para-2020.pdf>

Expansión datosmacro.com. (2020). *España: Economía y demografía*. Obtenido de Expansión datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/paises/espana>

Figols, P. (26 de Febrero de 2017). *Más de 81.000 aragoneses hablan catalán o aragonés*. Obtenido de Heraldo de Aragón:

<https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2017/02/25/mas-000-aragoneses-hablan-catalan-aragones-1160593-300.html>

Fundación Dieta Mediterránea. (2020). *¿Qué es la Dieta Mediterránea?* Obtenido de dietamediterranea.com: <https://dietamediterranea.com/nutricion-saludable-ejercicio-fisico/>

García, S. (26 de abril de 2019). *La escapada rural perfecta a Matarraña*. Obtenido de La Vanguardia:

<https://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20190426/461827788074/escapada-rural-perfecta-matarrana.html>

González, T. (19 de abril de 2020). *Exceltur eleva a más de 124.000 M€ las pérdidas en turismo por la COVID-19*. Obtenido de HOSTELTUR:

[https://www.hosteltur.com/136111\\_exceltur-eleva-a-mas-de-124000-m-las-perdidas-en-turismo-por-la-covid-19.html](https://www.hosteltur.com/136111_exceltur-eleva-a-mas-de-124000-m-las-perdidas-en-turismo-por-la-covid-19.html)

Gran Enciclopedia Aragonesa: el Periódico de Aragón. (3 de Enero de 2011). *Comarca del Matarraña*. Obtenido de Gran Enciclopedia Aragonesa:  
[http://www.encyclopediaragonesa.com/voz.asp?voz\\_id=8636&voz\\_id\\_origen=1772](http://www.encyclopediaragonesa.com/voz.asp?voz_id=8636&voz_id_origen=1772)

Heraldo.es. (14 de septiembre de 2018). *Unas 25.000 personas pasan por las oficinas de turismo del Matarraña en verano*. Obtenido de Heraldo de Aragón:  
<https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2018/09/14/unas-000-personas-pasan-por-las-oficinas-turismo-del-matarrana-verano-1266740-300.html>

INE. (1 de julio de 2019). *Cifras de Población provisionales a 1 de julio de 2019*. Obtenido de INE:  
[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)

INE. (1 de enero de 2019). *Teruel por municipios y sexo*. Obtenido de INE:  
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2899>

Jiménez, F. S. (31 de marzo de 2020). *Deutsche Bank anticipa un colapso de la economía española del 20%: será la potencia europea más castigada*. Obtenido de elEconomista.es:  
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10452602/03/20/Deutsche-Bank-anticipa-un-colapso-de-la-economia-espanola-del-20-sera-la-potencia-europea-mas-castigada.html>

Jorrín, J. G. (11 de diciembre de 2019). *España rompe el mínimo histórico de nacimientos: 170.000 hasta junio*. Obtenido de El Confidencial:  
[https://www.elconfidencial.com/economia/2019-12-11/espana-minimo-historico-nacimientos-1995\\_2372252/](https://www.elconfidencial.com/economia/2019-12-11/espana-minimo-historico-nacimientos-1995_2372252/)

Los pueblos más bonitos de España. (2020). *Asociación*. Obtenido de Los pueblos más bonitos de España:  
<https://www.lospueblosmasbonitosdeespana.org/asociacion.html>

Los pueblos más bonitos de España. (2020). *Ayuntamientos*. Obtenido de Los pueblos más bonitos de España:

<https://www.lospueblosmasbonitosdeespana.org/ayuntamientos.html>

Matarranya Turismo. (2020). *Gastronomía*. Obtenido de Matarranya Turismo:

<http://matarranyaturismo.es/gastronomia/>

Matarranya Turismo. (2020). *Marca calidad*. Obtenido de Matarranya Turismo:

<http://matarranyaturismo.es/marca-calidad/>

Matarranya Turismo. (2020). *Quiénes somos: Comarca del Matarraña*. Obtenido de

Matarranya Turismo: <http://matarranyaturismo.es/matarranya/>

Matarranya Turismo. (2020). *Rutas en bicicleta*. Obtenido de Matarranya Turismo:

<http://matarranyaturismo.es/que-hacer-ver/rutas-en-bicicleta/#>

Matarranya Turismo. (2020). *Senderismo*. Obtenido de Matarranya Turismo:

<http://matarranyaturismo.es/senderismo/>

Matarranya Turismo. (2020). *Tradiciones*. Obtenido de Matarranya Turismo:

<http://matarranyaturismo.es/tradiciones/>

Matarranya Turismo. (2020). *Turismo Cultural*. Obtenido de Matarranya Turismo:

<http://matarranyaturismo.es/turismo-cultural/>

Matarranya Turismo. (2020). *Turismo Ecuestre*. Obtenido de Matarranya Turismo:

<http://matarranyaturismo.es/tursimo-ecuestre/>

Matarranya Turismo. (2020). *Turismo Familiar*. Obtenido de Matarranya Turismo:

<http://matarranyaturismo.es/turismo-familiar/>

Mazorra, J. (16 de Enero de 2015). *Matarraña, Aragón con sabor mediterráneo*.

Obtenido de Viajes El Mundo:

<http://viajes.elmundo.es/2014/12/30/espana/1419937723.html>

Porras Núñez, C. (17 de enero de 2017). *La demografía y la tecnología marcan las nuevas tendencias turísticas*. Obtenido de Hosteltur:

[https://www.hosteltur.com/126115\\_demografia-tecnologia-marcen-nuevas-tendencias-turisticas.html](https://www.hosteltur.com/126115_demografia-tecnologia-marcen-nuevas-tendencias-turisticas.html)

Porras Nuñez, C. (27 de marzo de 2019). *El turismo, una actividad con potencial para hacer frente a la despoblación*. Obtenido de Hosteltur:

[https://www.hosteltur.com/127707\\_el-turismo-una-actividad-con-potencial-para-hacer-frente-a-la-despoblacion.html](https://www.hosteltur.com/127707_el-turismo-una-actividad-con-potencial-para-hacer-frente-a-la-despoblacion.html)

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

Ranís Franquet, A. (2020). *Macroentorno*. Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/macroentorno.html>

Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning, The battle for your mind*. Nueva York: McGraw-Hill Inc.

SER. (4 de octubre de 2019). *La España vaciada: los mapas y gráficos que evidencian la despoblación*. Obtenido de SER:

[https://cadenaser.com/ser/2019/10/04/sociedad/1570183599\\_323813.html](https://cadenaser.com/ser/2019/10/04/sociedad/1570183599_323813.html)

Sosa Troya, M. (31 de marzo de 2019). *La 'España vaciada' clama por una gran alianza contra la despoblación*. Obtenido de El País:

[https://elpais.com/sociedad/2019/03/31/actualidad/1554022545\\_649884.html](https://elpais.com/sociedad/2019/03/31/actualidad/1554022545_649884.html)

Toprural. (2016). *Perfil del consumidor del estudio internacional sobre turismo rural en España*. Universidad Europea Canarias.

tourspain. (2020). *Histórico de Política Turística*. Obtenido de tourspain:

<https://www.tourspain.es/es-es/conozcanos/historicopolitica>

Vidal, B. (5 de diciembre de 2019). *Turismo y tecnología: cómo la tecnología revoluciona el sector turístico*. Obtenido de We are marketing:

<https://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>

World Travel & Tourism Council. (29 de Agosto de 2019). *Travel & Tourism becomes largest contributor to Spanish economy, says new WTTC Benchmarking research*. Obtenido de World Travel & Tourism Council:  
<https://www.wttc.org/about/media-centre/press-releases/press-releases/2019/benchmarking-spain/>