

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO. CASO: HOTEL RURAL GAROÉ

STRATEGIC MARKETING PLAN. CASE: HOTEL RURAL GAROÉ

Autora: D^a Silvia Gómez Santos

Tutora: D^a María Yolanda Bethencourt Cejas

Grado en Administración y Dirección de Empresas
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Curso Académico 2013 / 2014

San Cristóbal de La Laguna, a 1 de julio de 2014

Dña. María Y. Bethencourt Cejas del Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica

CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado titulada “Plan de Marketing Estratégico. Caso: Hotel Rural Garoé” y presentada por la alumna Silvia Gómez Santos y realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en La Laguna a treinta de junio de dos mil catorce.

La tutora



Fdo: Dña María Y. Bethencourt Cejas

San Cristóbal de La Laguna, 30 de junio de 2014

ÍNDICE DE CONTENIDOS

0. INTRODUCCIÓN.....	6
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	7
1.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	7
1.1.1 Delimitación del mercado.....	7
1.1.2 Análisis del sector turístico.....	8
1.1.2.1 El sector turístico español.....	8
1.1.2.2 El sector turístico en Canarias. El Hierro.....	9
1.1.3 Análisis de la competencia.....	10
1.1.4 Análisis del consumidor.....	11
1.1.5 Análisis del macroentorno.....	11
1.1.5.1 Entorno político legal.....	12
1.1.5.2 Factores económicos.....	12
1.1.5.3 Factores socioculturales.....	14
1.1.5.4 Factores tecnológicos.....	15
1.2 ANÁLISIS INTERNO.....	15
1.2.1 Estructura económica de la empresa.....	16
1.2.2 Recursos y capacidades.....	17
1.2.2.1 Recursos.....	17
1.2.2.2 Capacidades.....	18
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	19
3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	20
4. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING.....	20
4.1 DECISIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA.....	20
4.2 ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	21
4.2.1 Criterios de segmentación.....	21
4.2.2 Posicionamiento estratégico.....	21
5. PLAN DE ACCIÓN.....	22
5.1 PLAN DE PRODUCTO.....	22
5.1.1 Descripción del hotel. Instalaciones y características.....	22
5.1.2 Dimensiones del producto.....	23
5.1.3 Ciclo de vida.....	23
5.1.4 Marca del Hotel Rural Garoé.....	24
5.2 PLAN DE PRECIO.....	24
5.2.1 Estrategias de precios.....	25
5.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN.....	26
5.3.1 Canales de distribución. Estructura y composición.....	26
5.4 PLAN DE COMUNICACIÓN.....	27
5.4.1 Publicidad.....	28
5.4.2 Promoción de ventas.....	29
5.4.3 Relaciones públicas.....	29
5.4.4 Fuerza de ventas.....	30
6. PRESUPUESTO.....	30
6.1 PRESUPUESTO DE INVERSIONES.....	30
6.2 CIFRA DE INGRESOS PREVISTA PARA EL PRIMER AÑO.....	31
6.3 CIFRA DE GASTOS PREVISTA PARA EL PRIMER AÑO.....	31
7. EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PLAN.....	32
8. CONCLUSIONES.....	33
9. BIBLIOGRAFÍA.....	34
10. ANEXOS.....	36

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 1.1: Esquema tridimensional de Abell para Hotel Rural Garoé.....	7
Gráfico 1.1: Llegadas de turistas extranjeros a España en 2013.....	9
Cuadro 1.1: Comparación de los principales competidores.....	10
Gráfico 1.2: Evolución del PIB en España.....	13
Gráfico 1.3: Evolución IPC. Canarias respecto a España.....	13
Gráfico 1.4: Evolución del gasto medio turístico. Mercado nacional e internacional.....	14
Figura 1.2: Organigrama propuesto para el Hotel Rural Garoé.....	16
Cuadro 2.1: Análisis DAFO del Hotel Rural Garoé.....	19
Figura 5.1: Logotipo del Hotel Rural Garoé.....	24
Tabla 5.1: Tarifa de precios del alojamiento y restauración en el Hotel Rural Garoé.....	26
Tabla 5.2: Tarifa de precios de las actividades de ocio propias del Hotel Rural Garoé.....	26
Tabla 6.1: Inversiones necesarias para el inicio de la actividad del Hotel Rural Garoé.....	30
Tabla 6.2: Gastos fijos previstos para el primer año en el Hotel Rural Garoé.....	31
Tabla 6.3: Gastos variables previstos para el primer año en el Hotel Rural Garoé.....	31

RESUMEN

En el presente trabajo se define y elabora un plan de marketing en torno a un supuesto, el Hotel Rural Garoé, consistente en una pequeña empresa localizada en la isla de El Hierro, que quiere iniciar su actividad en el marco del sector de la hostelería y restauración.

La creciente demanda que experimenta el turismo rural en los últimos años brinda una excelente oportunidad para que esta empresa se abra un hueco en el mercado. Para conseguirlo, se diferenciará de sus competidores en la calidad del servicio prestado, la exclusividad en el trato al cliente y la variedad de actividades ofertadas.

De este modo, a través del plan de marketing se han obtenido ventajas organizativas sustanciales que facilitan la puesta en marcha del negocio y que dejan entrever la existencia de un mercado potencial y por ende, de viabilidad en la propuesta.

Palabras clave: marketing estratégico, marketing-mix, turismo rural, diferenciación.

ABSTRACT

In the present paper we will define and develop a marketing plan about a case, the Hotel Rural Garoé, which consists in a small company located in the island of El Hierro, and it expects to start its path in the hotels and restaurant sector.

The growing demand experienced by the rural tourism in recent years, provides an excellent opportunity for the company, which can be able to open a gap in the market. To achieve this, it will differentiate from their competitors in the quality of service provided, the exclusive customer treatment and the variety of activities offered.

In this way, through the marketing plan substantial organizational advantages have been achieved which will facilitate the implementation of the company and which suggest the existence of a potential market and therefore, the proposal viability.

Key words: marketing strategy, marketing-mix, rural tourism, differentiation.

0. INTRODUCCIÓN

El sector turístico es el principal motor de crecimiento en Canarias, lo que lo convierte, en buena medida, en responsable del desarrollo económico y social de las islas por su papel decisivo en el mantenimiento de la estructura productiva, el empleo, el consumo y el nivel de vida de la población.

En la actualidad se está produciendo un cambio en la demanda turística, donde aspectos como la calidad, la individualización y la consideración medioambiental adquieren cada vez mayor relevancia. El perfil de turista actual busca un turismo personal y diferenciado, en espacios de tranquilidad y en contacto con la naturaleza y la cultura, huyendo de la masificación.

Con frecuencia se comenta que en tiempos de crisis surgen nuevas oportunidades. Bajo esta motivación, y teniendo en cuenta el auge del turismo rural, surge la idea de desarrollar un nuevo negocio en el sector turístico.

El propósito del presente trabajo consiste en la elaboración y justificación del plan de marketing para el lanzamiento de una pequeña empresa de carácter familiar que va a iniciar su actividad en el marco de la hostelería y restauración. Para ello se partirá de un supuesto, el Hotel Rural Garoé, que se situará en la isla de El Hierro, concretamente en el municipio de La Frontera, y cuya meta será posicionarse como un negocio viable, atractivo y capaz de generar riqueza.

En líneas generales, el objetivo perseguido consiste en determinar las principales ventajas e inconvenientes a los que tendría que hacer frente la empresa en el ámbito tanto externo como interno y concretar los objetivos, estrategias y el plan de acción a seguir, en aras de estudiar la viabilidad de un nuevo hotel rural. Este negocio tratará de alcanzar el éxito diferenciándose de la competencia al ofrecer no únicamente el servicio tradicional de alojamiento y restauración, sino que además ofrecerá actividades de ocio y contribuirá de forma activa al mejoramiento social, económico y ambiental del entorno.

El desarrollo del trabajo seguirá, paso a paso, el modelo que corresponde a la elaboración de un plan de marketing adecuadamente estructurado. De este modo, se comenzará definiendo la misión y la visión para dar paso al análisis externo e interno de la situación, que permitirá determinar las oportunidades y amenazas y las fortalezas y debilidades, respectivamente. Seguidamente se definirán los objetivos y estrategias de marketing a adoptar y se desarrollará el plan de acción (producto, precio, distribución y comunicación), para finalmente determinar el presupuesto y los mecanismos de control del plan.

La misión de la empresa se definirá como: *“Ofrecer un servicio de alojamiento y restauración de calidad capaz de adaptarse a los requerimientos específicos de los clientes potenciales y que busque siempre la satisfacción de los mismos. Todo ello, de forma responsable y comprometida con el medio ambiente y orientada al alcance de la máxima rentabilidad.”*

Siendo la visión *“Consolidarnos como uno de los alojamientos rurales de referencia de la isla de El Hierro, proporcionando además una amplia variedad de actividades de ocio en un enclave único, en el que los empleados deben intentar satisfacer las necesidades de los clientes a un precio razonable que garantice la permanencia de la empresa a lo largo del tiempo.”*

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1 ANÁLISIS EXTERNO

1.1.1 Delimitación del mercado

“El mercado de referencia comprende la totalidad de los productos o servicios que los consumidores consideran intercambiables o sustituibles en razón de sus características, su precio, o el uso que se prevea hacer de ellos” (Comisión de las Comunidades Europeas, 9 de diciembre de 1997).

Para definir nuestro mercado seguiremos el esquema tridimensional que propuso Abell (1980), quién consideró que el mercado de referencia se puede definir atendiendo a tres dimensiones: el grupo de clientes que puedan comprar el producto o servicio; las funciones o necesidades que dicho producto o servicio debe satisfacer y las tecnologías empleadas para ello.

Figura 1.1: Esquema tridimensional de Abell para Hotel Rural Garoé.



Fuente: Elaboración propia mediante adaptación de Abell (1980).

Grupo de clientes. El conjunto de consumidores a los cuales se dirige nuestro mercado de referencia se puede dividir en dos grandes grupos, que a su vez se subdividen en otros. Así distinguiremos entre particulares y grupos. En el primer caso se debe diferenciar entre turistas locales, nacionales y extranjeros que por su cuenta, planifiquen unas vacaciones. En el segundo caso, los grupos, haremos una distinción entre los diferentes grupos de viajeros que contratan nuestros servicios mediante agencias de viaje y turoperadores, grupos de estudiantes, grupos sénior, etc.

Necesidades a satisfacer. En relación a los servicios que cubrirán los deseos o necesidades del consumidor, destacar en primer lugar la función o servicio básico de alojamiento con habitaciones en perfectas condiciones de uso, con baño completo, teléfono y acceso gratuito a Internet WiFi. Además, le añadiremos una serie de servicios complementarios como son la limpieza diaria y el mantenimiento de las instalaciones, recepción, régimen de media pensión, zona de aparcamiento, salón de lectura, piscina y solárium, picnic para las excursiones que se ofertarán (compuesto de un sándwich, jugo a elegir, agua, pieza de fruta y bollería), y servicio de lavandería. Se dispondrá también de transporte desde y hacia el aeropuerto, pero no se incluye en el precio estándar.

Por otra parte, ofreceremos un amplio abanico de actividades culturales y de ocio relacionadas con el medio rural de la isla. Entre ellas destacamos la observación astronómica y las rutas de senderismo guiadas por un profesional de nuestra plantilla, en lugares como el del Risco de Jinama, por el cual pasa la Virgen de los Reyes cada cuatro años, y el de la Peña, que nos brinda un extraordinario paraje de tabaibas y cardones, entre otros.

También ofreceremos montar a caballo en un espacio reservado para ello, para lo que contamos con personal que impartirá nociones básicas a aquellos clientes sin experiencia en equitación y que a su vez servirán de ayuda a los que ya tengan conocimientos previos. Además, brindaremos la posibilidad de realizar recorridos por lugares como La Fuente Menciafete o el famoso árbol que daba de beber a los bimbaches, conocido como Árbol Santo o Garoé, que da nombre a nuestro hotel, y el Sabinar donde se encuentra la sabina de El Hierro. Otra actividad que pondremos a disposición de nuestros clientes es el submarinismo, destinado a los visitantes que quieran visitar los paisajes marinos. Para ello, en el Hotel Rural Garoé contaremos con un instructor que impartirá clases gratuitas a todos nuestros clientes sin experiencia en esta materia, ayudando también a los que ya lo hayan practicado.

Por último, también se podrá optar por un paseo en barco por los Roques de Salmor, Roque de la Bonanza, y por el Faro de Orchilla, situado en el mar de las Calmas, donde se encuentra uno de los volcanes más activos del archipiélago canario. Estas actividades complementarias, exceptuando el senderismo y la ruta a caballo, se tratarán de servicios subcontratados a otras empresas.

Tecnologías. Representan las diferentes formas de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, y entre ellas se incluyen las habitaciones del hotel (individuales y dobles) con acceso gratuito a Internet WiFi, el bar-restaurante, la piscina, el solárium, el área de equitación.

1.1.2 Análisis del sector turístico

1.1.2.1 El sector turístico español

El sector turístico español ha experimentado una conducta bipolar durante el año 2013. Si bien la demanda exterior de servicios turísticos ha cerrado con cifras positivas alcanzando sus máximos históricos, la demanda interna de los residentes experimentó una tendencia negativa casi todo el año, aunque en los últimos meses de 2013 se observa una ligera recuperación del turismo nacional.

Según la encuesta de movimientos turísticos en fronteras (Frontur) publicada por el Instituto de Estudios Turísticos (IET), España recibió en 2013 un total de 60,6 millones de turistas internacionales, un 5,6% más respecto al año anterior, creciendo incluso por encima del incremento experimentado por el sector a nivel mundial, situado en un 5% según el Barómetro publicado por la OMT.

Los principales mercados emisores que han motivado este crecimiento han sido Reino Unido, Alemania y Francia, así como los Países Nórdicos y Rusia, aunque estos en menor medida. Sin embargo, el número de turistas procedentes de Italia y Portugal ha disminuido. Por Comunidades Autónomas, si bien la mayoría ha recibido mayor número de turistas que el año anterior, Cataluña, Baleares, Canarias, Comunidad Valenciana, y País Vasco han alcanzado máximos históricos en la llegada de turistas internacionales.

Por otra parte, en la encuesta de gasto turístico (Egatur) publicada por el IET se ha observado un aumento del gasto turístico en un +9,6% durante 2013 (5.152 millones de euros más que el año anterior) que ha sido resultado tanto del incremento de turistas como de su gasto medio, que se estableció en 976 euros, un 3,7% más que en 2012,

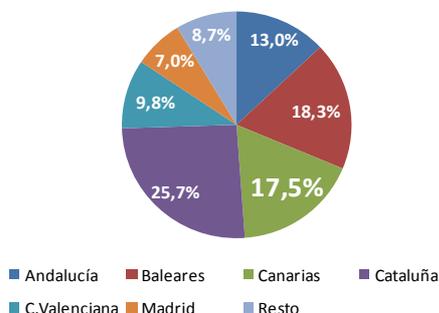
concluyéndose así que el gasto medio diario también ha aumentado. Reino Unido, Alemania y Francia han sido los países que más contribuyeron a este crecimiento del gasto total.

En relación al turismo de los residentes, la demanda nacional desciende en 2013 a niveles inferiores a los del año 2004, reduciéndose un 2,3% respecto al año pasado, aunque el último trimestre muestra ligeros síntomas de recuperación. En cuanto a los viajes, 9 de cada 10 fueron realizados dentro de España, lo que supone una fuerte caída en los mismos al extranjero.

El total de pernoctaciones ha experimentado un aumento de un 1,9%. Esta cifra positiva resulta del comportamiento dispar de las demandas nacional y extranjera. Mientras que la demanda de los no residentes en 2013 aumentó en un 3,9%, la de los residentes disminuyó en un 1,6%, destacando como positivo que ha moderado su descenso respecto al año anterior, que fue de un 8,4%.

Gráfico 1.1: Llegadas de turistas extranjeros a España en 2013.

TURISMO EXTRANJERO EN ESPAÑA 2013



Fuente: Elaboración propia a partir de FRONTUR.

1.1.2.2 El sector turístico en Canarias. El Hierro.

Las Islas Canarias son una de las regiones punteras del turismo español. Durante el año 2013 fue la tercera comunidad más visitada por los turistas extranjeros, con 10,6 millones de turistas (recibió el 17,5% del total de turistas extranjeros, como se observa en el gráfico 1.1) y la segunda en grado de ocupación, con un porcentaje del 70,7%.

Haciendo zoom en la isla de El Hierro y analizando los principales indicadores turísticos del Instituto Canario de Estadística (ISTAC), las cifras de llegadas de turistas a establecimientos hoteleros y extrahoteleros de la isla en el año 2013 son positivas, y especialmente en el caso de turistas extranjeros experimentan un importante ascenso respecto al año anterior, motivo que nos ha llevado a posicionarnos en este mercado. A nivel internacional, el número de turistas extranjeros recibidos en el pasado año fue de 2.722, un 35% más que en 2012, y que se considera un número elevado teniendo en cuenta que, según las Cifras Oficiales de la población, publicadas por el ISTAC en 2013, la población de la isla del Hierro es de 10.979 habitantes. El país motor de este crecimiento turístico ha sido fundamentalmente Alemania, seguido por Reino Unido y Francia, que también contribuyen a este crecimiento pero en menor medida.

En cuanto al turismo nacional, 1.766 turistas han visitado la isla durante el 2013, cifras que se han mantenido prácticamente estables en comparación con 2012. Madrid ha sido la comunidad que ha dado lugar a una mayor entrada de viajeros peninsulares a El Hierro, seguida por Cataluña y Andalucía.

Finalmente, las cifras referentes al mercado local son las más elevadas ya que durante el año pasado El Hierro recibió a 8.737 turistas canarios. Sin embargo, esta cifra

supone un descenso entorno al 9% respecto al 2012. Así, a pesar de tratarse de un segmento que se caracteriza por realizar ocupaciones breves y generalmente durante el fin de semana, no se debe descuidar. La Palma fue la isla que supuso la entrada de un mayor número de turistas, seguida de Fuerteventura.

Por otro lado, el turista que visita El Hierro tuvo en 2013 un gasto medio diario en la isla de 46,5 euros, que representa un incremento del 3,9% respecto al año anterior. De acuerdo al número de pernoctaciones, éstas aumentan en total un 11% frente a 2012, siendo el número de pernoctaciones extranjeras las que suponen un crecimiento mayor, con un 53,3%

1.1.3 Análisis de la competencia

Se llevará a cabo el análisis de las empresas competidoras que actúan en un mismo mercado, y que realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes y satisfaciendo la misma necesidad, de acuerdo con la competencia de marca.

Se decide analizar únicamente este tipo de competencia por las limitaciones en la extensión del trabajo y por ser ésta la que afecta más directamente al desarrollo de la actividad del Hotel Rural Garoé. Para ello, se ha examinado la oferta hotelera de la isla de El Hierro, y se ha realizado un estudio comparativo entre los principales hoteles y complejos que pudieran satisfacer unas necesidades iguales o similares al nuestro. Los establecimientos analizados a continuación han sido considerados como los principales competidores con los que contará nuestro alojamiento, ya sea bien por la ubicación y localización estratégica, por la calidad de las instalaciones y/o por la relevancia de su principal rasgo diferenciador.

Cuadro 1.1: Comparación de los principales competidores.

	Hotel Rural Garoé	Hotel Villa El Mocanal	Hotel Balneario Pozo de la Salud	Complejo Rural La Brujita	Hotel Ida Inés
Ubicación	Tigaday (La Frontera)	El Mocanal (Valverde)	Pozo de la Salud (La Frontera)	Tigaday (La Frontera)	La Frontera
Nº habitaciones	16	15	18	21	12
Tarifa (aprox) en hab. doble	70 € S.A / 120 € M.P	66 € SA / 112 € MP	75 € SA / 116 € MP	69 € SA	67 € SA / 77 € AD
Situación estratégica	A menos de 1km de la playa más cercana y a 25 km del aeropuerto. Centro comercial y centro médico a 1 km.	A 5 km de la capital de la isla (Valverde) y a 15 km del aeropuerto.	En primera línea de costa, en pleno Valle de El Golfo, a 35 km de Frontera, y a 3km del pueblo de Sabinosa.	Situado en una finca de 4000 m2. A 3 km de la playa y a 18 km del aeropuerto.	A cinco minutos de la playa, a 1 km del centro de Tigaday y a menos de 1 km de la estación de guaguas.
Instalaciones	Cafetería y restaurante con menú a la carta. Zona de aparcamiento. Acceso a WiFi. Salón de lectura. Piscina y solárium. Área de equitación.	Restaurante con menú. Zona de aparcamiento. Ordenador gratuito con conexión a Internet y área WiFi.	Bar y restaurante con menú regional e internacional. Zona de aparcamiento. Piscina, terraza y jardín. Acceso a Internet. Spa y centro de bienestar.	Solárium, piscina, cancha de tenis, tiro al arco, aro de baloncesto, cancha de petanca, ping-pong, dardos, parque infantil, horno de leña y barbacoas individuales.	Restaurante con única oferta de desayuno. Zona de aparcamiento. Área WiFi.
Rasgo diferenciador	Ofrece rutas de senderismo con guía local desde el hotel. Clases de equitación y submarinismo gratuitas. Posibilidad de subcontratar otras actividades: submarinismo y paseo en barco.	Rodeado de naturaleza, con huertos de cultivos y pastos.	Posee uno de los balnearios más visitados de España. Posibilidad de subcontratar diversas actividades: piragüismo-kayaks; pesca; senderismo-trekking; rutas a caballo; bicicleta de montaña.	Posee la única cancha de tenis de toda la isla, así como una bodega-tienda al servicio de los clientes. Ofrece actividades como rutas de senderismo y alquiler de bicicletas.	No hace uso de calefacción ni aire acondicionado para reducir el consumo energético y proteger el medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia.

1.1.4 Análisis del consumidor

La actividad principal del Hotel Rural Garoé es la hostelería rural, ofertando, además, servicios de restauración y ocio de manera secundaria. De este modo, el hotel ofrecerá habitaciones en régimen de media pensión además de un sinfín de actividades para desempeñar rodeado de naturaleza.

Para definir el perfil del cliente al que se dirige este negocio se diferenciarán dos segmentos dentro de la categoría de turismo de ocio o vacacional. Por un lado los particulares, incluyendo en él a los turistas extranjeros, a los nacionales y a la población local, y por otro lado los grupos de viajeros, conformados por 10 personas o más, donde se esperan encontrar grupos de estudiantes, grupos compuestos por personas de tercera edad, etc.

En relación al mercado de **turistas extranjeros**, éstos constituyen la apuesta principal de la empresa, y teniendo en cuenta el prototipo¹ del turista internacional que opta por viajar a Canarias, la oferta se dirigirá principalmente a personas asalariadas con cargos altos y medios, con edades comprendidas entre los 31 y 60 años, con estudios superiores, que realicen viajes en pareja y sean procedentes de Alemania, Reino Unido, Francia y Países Nórdicos, ya que son los países europeos que registran mayores cifras de destino vacacional a este tipo de alojamiento.

En cuanto a los **turistas nacionales** y la **población local**, la elevada estacionalidad propia de los periodos festivos y vacacionales hace este segmento tenga una mayor relevancia durante los meses de verano. Ahora bien, la importancia del mercado local radica a su vez en las cada vez más frecuentes estancias cortas durante los fines de semana y puentes, para disfrutar de breves periodos de tiempo de descanso y tranquilidad en un entorno rural. El perfil socio-demográfico de ambos segmentos coincide con el que presentan los turistas extranjeros.

En cuanto a los principales aspectos² que influyen en la elección de Canarias como destino, sin hacer distinción entre nacionales y extranjeros, el clima de las islas ocupa un claro primer puesto. A éste le siguen, a un nivel inferior, la tranquilidad y el descanso, las playas y los paisajes.

El objetivo del Hotel Rural Garoé será, ante todo, dejar satisfecho a la clientela en aras de conseguir los beneficios del efecto boca-a-boca a través de la recomendación del hotel por parte de los clientes a las diferentes personas de su entorno, familiares, amigos y conocidos, ya que a día de hoy éste método constituye una de las principales fuentes de información para la toma de decisiones relativas a las vacaciones. Además, se buscará fidelizar al consumidor, de modo que tengan una elevada intención de repetir la elección y el lugar de estancia, debido a que el mismo ha conseguido igualar e incluso superar las expectativas que tenía antes de visitarnos. Para ello nuestro hotel asegurará un excelente servicio y trato del personal, perfectas condiciones en las instalaciones y nuevas actividades en sus próximos alojamientos.

1.1.5 Análisis del macroentorno

Para analizar todos aquellos factores externos que influyen o pueden influir en los resultados de nuestra empresa y en el resto de empresas del sector recurriremos al análisis PEST, que nos permitirá determinar con posterioridad posibles amenazas y oportunidades para nuestro negocio.

^{1,2} Información obtenida de los indicadores estadísticos del ISTAC – *Perfil del turista que visita las Islas Canarias (2013)*

1.1.5.1 Entorno político legal.

En España, la gestión pública del turismo ha sido llevada a cabo por diversos organismos cuyas funciones, competencias y objetivos han evolucionado de acuerdo al contexto económico e histórico pertinente, pudiéndose establecer una clara distinción en dos períodos. En un principio el motor principal de la industria turística lo conformaban las políticas expansivas que buscaban maximizar el crecimiento turístico en términos cuantitativos, y que se basaban en la intervención pública centralizada del Gobierno de España. Posteriormente, las Comunidades Autónomas asumieron, mediante sus correspondientes Estatutos de Autonomía, las competencias para la “promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial”, por lo que coordinar las actuaciones en materia de turismo español se convierte en una necesidad. Tanto es así que se comienzan a desarrollar planes a nivel nacional, tales como los *Planes FUTURES (Planes Marco de Competitividad del Turismo Español)*, el *Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICHTE)* y el *Plan del Turismo Español Horizonte 2020*. En la actualidad contamos con el *Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015*, fundamentado en la visión nacional de España como destino competidor con otras naciones, integrando todos los ámbitos con enfoque estratégico y operativo, estricto control y coordinación y transparencia en los resultados.

En el caso de la Comunidad Autónoma de Canarias, teniendo en cuenta las prioridades de las islas y del sector turístico en general, el Gobierno de Canarias ha elaborado, a través de Promtur-Turismo de Canarias, el *Plan Estratégico de Promoción Turística 2012-2016*. Este Plan, del cual se servirá el Hotel Rural Garoé, se crea con el fin de establecer un modelo de desarrollo del turismo en Canarias y mejorar la competitividad de las Islas, ya que estamos rodeados por un entorno de creciente complejidad e intensidad competitiva.

En cuanto a la legislación en materia de turismo rural, las Islas Canarias se rigen principalmente por las normas establecidas en los Decretos: 18/1998, de 5 de marzo, y 39/2000, de 15 de marzo, relativos a la regulación y ordenación de los establecimientos de alojamiento de turismo rural.

1.1.5.2 Factores económicos.

- *Producto Interior Bruto (PIB)*

Para valorar la riqueza o la actividad económica de un país se acude al PIB, medida económica que refleja la producción total de bienes y servicios asociada a un país durante un periodo de tiempo determinado.

El PIB español ha crecido en el primer trimestre de este año un +0,4% respecto al trimestre anterior, según ha confirmado el Instituto Nacional de Estadística (INE), superando a la tasa registrada el trimestre precedente en 0,2%. Si bien durante los años anteriores este indicador se ha caracterizado por presentar una tendencia negativa, ha sido a partir del tercer trimestre del 2013 cuando se ha recuperado el crecimiento, de forma que aunque la evolución anual del PIB en el 2013 resultara negativa, parece evidente que se está produciendo un cambio de tendencia que deberá consolidarse en los meses venideros. Así, el organismo internacional del Fondo Monetario Internacional ha estimado una tasa de +0,7% para el PIB en 2014.

En el primer trimestre de este año, el PIB de la economía canaria ha experimentado un crecimiento del 1,2% respecto al mismo periodo de 2013, lo que parece dar señales de una mejoría.

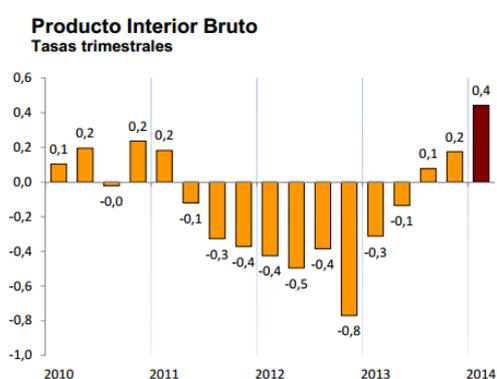
El turismo es uno de los principales motores de la actividad económica de nuestro país, y según la “Valoración turística empresarial de 2013” realizada por

Exceltur, el PIB turístico creció un +0,6% frente al año pasado. Esto, unido a que en los últimos años ha incrementado considerablemente la demanda existente de turismo rural, brinda una excelente oportunidad para la creación del establecimiento propuesto.

- *Índice de Precios al Consumo (IPC)*

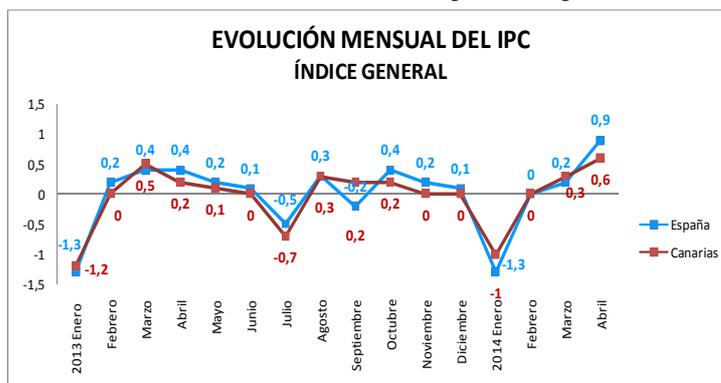
El IPC es un indicador económico que permite conocer la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población de un país. Durante el año 2013 el IPC presentó una tendencia relativamente estable, sin embargo, en lo que va de año el comportamiento de este indicador está siendo muy dispar, como podemos observar en el gráfico. Además, el IPC de Canarias se mantiene, en términos generales, en línea con la media nacional.

Gráfico 1.2: Evolución del PIB en España.



Fuente: INE.

Gráfico 1.3: Evolución IPC. Canarias respecto a España.



Fuente: Elaboración propia a partir del ISTAC.

- *Tasa de desempleo*

La tasa de paro del primer trimestre del 2014 ha sido de un 25,93%, subiendo dos décimas respecto al trimestre anterior³. Sin embargo, en el último año la cifra total de desempleados se ha reducido en 344.900, el mayor descenso anual de paro desde el tercer trimestre de 2005. A pesar de ser noticias positivas, una tasa de desempleo en torno al 26% del total de la población activa se trata de una cifra concluyente que puede llevar a reflexionar sobre posibles caídas en la llegada del turismo nacional. Este hecho supone la razón principal por la que se decide enfocar nuestro negocio hacia el mercado extranjero. Sin embargo, el Hotel Rural Garoé también llevará a cabo diversas acciones promocionales que fomenten el mercado nacional.

- *Gasto en el sector turístico*

A partir del análisis de los datos proporcionados por el Instituto de Estudios Turísticos (IET) a través de la Encuesta de Gasto Turístico (Egatur), nos ha sido posible conocer que en 2013, el gasto total⁴ de los turistas internacionales en España fue de 59.082 millones de euros, lo que ha conllevado un incremento interanual del 9,6% (5.152 millones más que en 2012). Se trata de la cifra más elevada desde el inicio de la serie de Egatur, en 2004. Este acontecimiento ha sido resultado tanto de un incremento en el número de turistas procedentes del extranjero como de su gasto medio. Además,

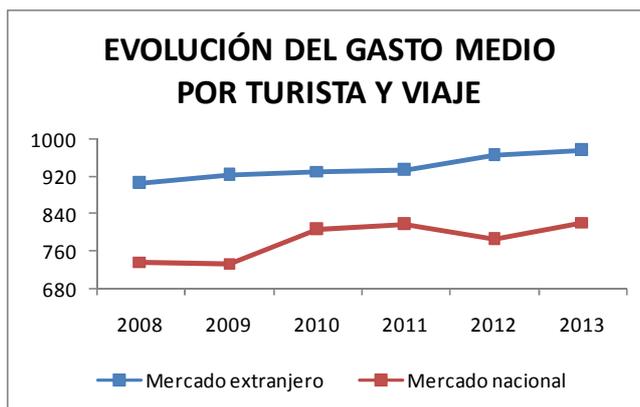
³ Información consultada en el INE – Encuesta de Población Activa, 1^{er} trimestre 2014

⁴ Comprende la totalidad de los gastos turísticos realizados por los visitantes durante su viaje a España así como los gastos previos al mismo (como puede ser el billete de avión, o la compra del paquete turístico)

según la Encuesta sobre Gasto Turístico (ISTAC) en 2013 el gasto turístico total en Canarias fue aproximadamente de 4.074 millones de euros, donde el gasto nacional, con una variación interanual de 3,95%, supuso únicamente alrededor de un 10,7% del total.

Con lo anterior, la principal consideración es que se debe fomentar al máximo la llegada de turismo internacional al ser el mercado que más gasta y el que más crece, por lo que nuestro negocio se dirigirá especialmente a este segmento. Sin olvidar, no obstante, el turismo nacional, que a pesar de tener menor relevancia que el anterior tal y como se observa en el gráfico 1.4, puede suponer un fuerte pilar para el Hotel Rural Garoé.

Gráfico 1.4: Evolución del gasto medio turístico. Mercado nacional e internacional.



Fuente: Elaboración propia a partir del ITE e ISTAC. Encuesta de Gasto Turístico (2013) y Encuesta sobre Gasto Turístico (2013).

1.1.5.3 Factores socioculturales.

Los deseos y pautas de comportamiento del consumidor están condicionados por la cultura y los valores sociales, y éstos cambian y se transforman con el paso del tiempo. Dichos cambios en los gustos y costumbres del consumidor frenan o impulsan el consumo de determinados bienes o servicios, por lo que inciden directamente sobre el volumen de demanda turística y la elección del tipo de viaje y de destino.

La disponibilidad de tiempo libre y de ocio es un factor determinante para el crecimiento de la demanda turística, puesto que a mayor tiempo libre, mayor será la disponibilidad para viajar. A partir de la década de los sesenta, uno de los factores que justificaron el crecimiento del turismo internacional fue el derecho social a disfrutar de unas vacaciones remuneradas que fue adquirido por los trabajadores. En la actualidad, para la mayoría de las personas las vacaciones son cada vez más una necesidad y no un lujo, una forma de descanso tras todo un año de trabajo.

El progresivo fraccionamiento de las vacaciones está fomentando el desarrollo de diferentes modalidades de turismo. Se observa una tendencia a hacer más viajes durante el año, tener unas segundas e incluso terceras vacaciones, pero éstas se asocian generalmente a periodos más cortos como los fines de semana y puentes. Así, la posibilidad de hacer pequeñas escapadas ha abierto aún más las puertas del turismo rural a este nuevo prototipo de consumidor.

Por otro lado, la educación también repercute en el crecimiento del turismo, puesto que a mayor nivel educativo el turista tendrá un mayor interés en conocer culturas y lugares diferentes. Además, el conocimiento de idiomas, que será mayor a mayor educación, favorece la adaptación del turista a culturas y entornos geográficos que no conocen.

El cambio en los hábitos de consumo está haciendo que el turista sea cada vez más exigente, no conformándose solo con los servicios de alojamiento y restauración, sino buscando una mayor oferta de actividades socio-culturales, deportivas, etc.

Cada vez es mayor concienciación ecológica y el deseo de estar en contacto con la naturaleza, por lo que cada vez hay más ofertas turísticas que apuestan por satisfacer esa demanda. Aquí se sitúa el Hotel Rural Garoé, teniendo como pilar fundamental la valoración del medio ambiente y el desarrollo de actividades turísticas en la naturaleza.

1.1.5.4 Factores tecnológicos.

El desarrollo de las TIC ha supuesto la transformación en el trabajo y en la gestión de los recursos en las organizaciones, dando lugar a una mayor productividad. Internet constituye una herramienta de negocio fundamental en las empresas hoteleras para desarrollar nuevos servicios, que ha dado lugar al turismo electrónico o e-Turismo, que ofrece un planteamiento innovador del negocio mediante el desarrollo virtual de todos los procesos de gestión de la empresa turística, por lo que será un factor clave para la competitividad del negocio. Esto se consigue mediante el empleo de las Intranets para la reorganización de los procesos internos y de las Extranets para realizar transacciones entre socios y otros agentes externos como proveedores, agencias y turoperadores, así como el de Internet para interactuar con el resto de participantes.

La característica principal de nuestra empresa, y por lo que es necesaria la implantación de sistemas de información que añadan valor a los servicios que ofrecemos, es la pertenencia a un sector altamente competitivo, donde la presencia de tecnología se antoja fundamental tanto para la oferta del servicio como para alcanzar una eficiente y efectiva comunicación. Además, el ser una empresa de nueva creación tiene que ser un estímulo para incorporar todos los avances tecnológicos necesarios, y considerando que se trata de una pequeña empresa estas herramientas facilitarán en gran medida la gestión de reservas, el contacto con los clientes y la promoción a través de páginas webs o buscadores especializados.

Así pues, teniendo en cuenta que el 73,4% de las viviendas españolas tienen algún tipo de ordenador y de éstas, el 95,1% disponen de acceso a Internet⁵, el Hotel Rural Garoé contará con una página web en la que ofrecerá información completa y detallada del hotel y sus instalaciones y de todos los servicios que tendrá a disposición del cliente. Además, a través de la misma será posible realizar la reserva on-line de habitaciones, así como las consultas y contrataciones de las diferentes actividades ofertadas.

1.2 ANÁLISIS INTERNO

A partir del análisis interno seremos capaces de identificar los puntos fuertes y débiles de nuestro negocio, de manera que potenciando las fortalezas y corrigiendo las debilidades podamos definir una estrategia para aprovechar las principales oportunidades del mercado, en función de la ventaja competitiva de mayor relevancia.

Para lograrlo, se estudia la estructura económica de la empresa y evalúan los recursos y capacidades de los que dispone y que le puedan permitir disfrutar de ventajas competitivas.

⁵ Información consultada en el INE, 2013.

1.2.1 Estructura económica de la empresa

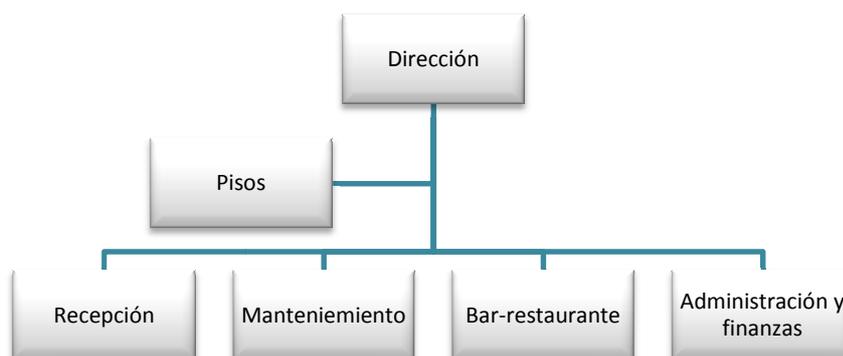
El Hotel Rural Garoé se trata de una empresa familiar de nueva creación que, como ya comentamos, desarrollará su actividad en el marco del sector de la hostelería y restauración (sector servicios).

En cuanto a la clasificación de empresas según el tamaño, podemos catalogar a nuestro negocio como una pequeña empresa puesto que posee en plantilla a 11 trabajadores.

Si hablamos de su estructura jurídica, se constituirá como una Sociedad Limitada (S.L.) por las ventajas que presenta. Una de ellas es que se trata de un tipo de sociedad mercantil donde la responsabilidad de los socios queda limitada al capital aportado, evitando así responder con su patrimonio personal ante posibles deudas del negocio. Por otro lado, su constitución se lleva a cabo mediante estatutos y escritura pública presentada posteriormente en el Registro Mercantil, y tanto su constitución como funcionamiento presenta una gestión más sencilla que la Sociedad Anónima.

Atendiendo a su estructura organizativa la empresa presentará una estructura funcional, reuniendo en cada departamento a todos los que se dedican a una misma actividad o a varias relacionadas, denominadas funciones. Así, a través del organigrama que se observa en la figura 1.2 se detalla la estructura organizativa del Hotel Rural Garoé.

Figura 1.2: Organigrama propuesto para el Hotel Rural Garoé.



Fuente: Elaboración propia.

Las funciones que llevará a cabo el personal difieren según el departamento y son las siguientes:

- **Departamento de dirección:** Constará únicamente del director gerente, persona con elevado nivel de conocimientos acerca del sector turístico que se encargará de llevar a cabo una correcta gestión, coordinación y planificación de las diferentes tareas dentro de la empresa ya que todo el personal del hotel estará a su cargo. Además, también se ocupará de la selección y formación de nuevo personal, de fijar los precios de las habitaciones en base a la temporada y ocasionalmente, de realizar las funciones comerciales de visita a proveedores, clientes y distribuidores, así como de la presentación en futuros congresos o eventos de las características y actividades que oferta el hotel.
- **Departamento de recepción:** Se dispondrá de un total de tres empleados, personal mínimo necesario para poder cubrir los turnos de mañana y tarde en la recepción, ya que no contaremos con turno de noche. Serán personas con experiencia previa en el sector que llevarán a cabo las tareas de atención y recepción al cliente, coordinando y gestionando las reservas tanto de

alojamiento como de actividades de ocio. También serán responsables de las respectivas labores administrativas de alojamiento como la facturación, de la atención telefónica y web (correo electrónico) y de la resolución de inquietudes y preguntas de la clientela.

- **Departamento de mantenimiento:** Este departamento estará formado únicamente por un empleado que será el encargado de velar por el correcto funcionamiento de todas las instalaciones del hotel (habitaciones, bar-cafetería, piscina, solárium y área de equitación) y de realizar las reparaciones técnicas necesarias.
- **Departamento Bar-restaurante:** Constará de 4 personas, un cocinero, un ayudante de cocina y dos camareros. El cocinero se encargará de planear el menú diario, de elaborar y presentar los platos del menú y de realizar los pedidos a los proveedores. El ayudante de cocina servirá de apoyo al cocinero realizando tareas básicas como la limpieza de alimentos, utensilios y material de cocina y la preparación de platos simples. Los dos camareros llevarán a cabo, tanto en mesa como en barra, la atención a los clientes, la preparación de mesas, el servicio de bebidas y el asesoramiento gastronómico.
- **Departamento de Administración y finanzas:** En este departamento trabajará un solo empleado que será el encargado de llevar toda la contabilidad y gestión del negocio y del personal del mismo, realizando tareas como las compras para la empresa, la elaboración de presupuestos, la gestión de los cobros y de los pagos y liquidación de impuestos, gestión de nóminas, etc.
- **Departamento de pisos:** Las funciones de limpieza diaria de las habitaciones y resto de instalaciones y el servicio de lavandería serán realizadas por una empresa externa que será subcontratada por el hotel, garantizando siempre un servicio excelente.

Además de lo mencionado, el Hotel Rural Garoé contará con un monitor deportivo con un perfecto conocimiento de la isla que ejercerá como guía en las rutas de senderismo ofrecidas por el hotel, y que además impartirá clases gratuitas de iniciación a la equitación y al submarinismo para todos aquellos clientes interesados en aprender o mejorar su técnica.

1.2.2 Recursos y capacidades

De acuerdo a la teoría de recursos y capacidades, la posición competitiva de una empresa depende de la especialización de sus recursos, activos y habilidades, centrandose su atención en la utilización óptima de éstos para crear ventajas competitivas. Así, para toda empresa se antoja fundamental considerar la disponibilidad de recursos y capacidades, con objeto de ver en qué grado permitirán la consecución de la estrategia a seguir y cómo deben de ser desarrollados para alcanzar este fin.

1.2.2.1 Recursos

Los recursos pueden clasificarse en tangibles e intangibles de acuerdo a su forma y función. Dentro de los recursos tangibles del Hotel Rural Garoé se encuentran:

- El capital físico, que son los recursos tangibles que posee el negocio para satisfacer las necesidades de los clientes, entre los que destacan la ubicación y accesibilidad al hotel, su tamaño, el propio edificio, el conjunto de instalaciones y equipamientos que lo forman, y la dotación propia de cada habitación (camas dobles, baño completo y teléfono).

- El capital financiero, que incluye las capacidades económicas de la empresa, como el capital, la tesorería, los derechos de cobro, capacidad de endeudamiento, etc. Nuestro hotel, al ser una empresa de nueva creación, contará todavía con recursos financieros limitados.

Dentro de los recursos intangibles, se pueden distinguir:

- Los recursos humanos, constituidos por el conocimiento, la experiencia, la capacidad de adaptación, la habilidad de razonamiento y decisión y la lealtad que ofrecen a la empresa todos los trabajadores del hotel, constituyen un elemento esencial del producto hotelero. Contar con un personal cualificado, motivado y con experiencia es fundamental para el buen funcionamiento del negocio. El Hotel Rural Garoé llevará a cabo un riguroso proceso de selección del personal, buscando personas con excelente formación, y en las que el dinamismo, la capacidad de trabajar en equipo y la orientación al cliente sean sus habilidades principales.
- Los recursos tecnológicos son la tecnología disponible que tiene la empresa, como la posesión de patentes, derechos de autor o la inversión en I+D, siendo ésta última a la que se prestará una mayor atención en el hotel debido a la creciente importancia de las tecnologías y su relevancia en el sector hotelero.
- Recursos organizativos, formados por una serie de recursos de gran valor para la empresa como la cultura, la imagen, marca y reputación. Siendo un negocio de nueva creación, el hotel no puede contar desde el inicio con el respaldo de la imagen de marca. No obstante, se debe prestar especial atención a la percepción de la calidad por parte de los clientes para alcanzar una buena reputación, al tratarse de recurso crucial en sector turístico.

1.2.2.2 Capacidades

De acuerdo con Lado y Wilson (1994) las capacidades deben entenderse como la habilidad para generar, desarrollar y organizar los recursos de cara a obtener por parte de la empresa mejores resultados que sus competidores. Además, no es suficiente con disponer de recursos y capacidades para disfrutar de una ventaja competitiva, sino que se precisa que los mismos sean valiosos, en el sentido de ser mejores que los de otras empresas competidoras, y relativamente inmóviles para que la ventaja competitiva pueda ser sostenida a largo plazo. Por tanto, el Hotel Rural Garoé centrará su atención en qué aspectos puede hacer mejor que sus competidores.

Para identificar y valorar las capacidades de nuestro negocio, es conveniente que desde la dirección se analice la empresa con profundidad y desde distintas perspectivas, siendo fundamental también emplear un punto de referencia que asegure algo más que una evaluación comparativa con las empresas competidoras. Esto es lo que se conoce como *benchmarking*, un proceso que permite aprender de los competidores al identificarlos, estudiarlos y tratar de aplicar lo aprendido en nuestra empresa para mejorar.

El hecho de que El Hotel Rural Garoé sea de nueva creación supone que aún no pueda hablarse de capacidades propias para la empresa. Es por ello que con el paso del tiempo se irán definiendo y desarrollando una serie de actuaciones y procesos valiosos que serán clave en nuestro negocio y nos permitirán diferenciarnos de la competencia.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

A continuación, estudiando todos los puntos anteriores se puede realizar un diagnóstico de la situación inicial mediante un análisis DAFO. En la matriz DAFO se recogen las oportunidades y amenazas procedentes del entorno externo, así como las fortalezas y debilidades del seno interno la empresa, que permitirán posteriormente definir la estrategia de marketing a emplear para alcanzar los objetivos propuestos por el hotel.

Cuadro 2.1: Análisis DAFO del Hotel Rural Garoé.

Análisis DAFO		
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Canarias es la tercera comunidad más visitada en España por turismo extranjero ✓ Excelente clima ✓ Multitud de recursos naturales en la zona ✓ Cambio en los hábitos del consumidor; creciente interés por realizar turismo activo (actividades relacionadas con el deporte y la naturaleza) ✓ Incremento en la demanda del turismo rural ✓ Mayor frecuencia de vacaciones de corta duración; a favor de este tipo de escapadas rurales ✓ Fomento de concienciación ecológica de la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Situación de crisis económica actual ✗ Elevada tasa de paro, que supone la caída del turismo nacional ✗ Competencia directa situada en el mismo municipio ✗ Competidores con alto grado de experiencia previa y que ya cuentan con el respaldo de la imagen de marca ✗ Escasa promoción del turismo rural y falta de unicidad en su regulación
	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal con excelente formación y motivación ✓ Amplia oferta de actividades de ocio y único establecimiento hotelero en la isla con área de equitación (elemento diferenciador) ✓ Contribución activa al mejoramiento social, económico y ambiental del entorno ✓ Atención personalizada al cliente y servicio de calidad ✓ Localización en enclave rural que facilita el acceso a los recursos naturales para el desarrollo de las actividades de ocio 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Necesidad de un gran desembolso inicial para la puesta en marcha del negocio ✗ Recursos financieros limitados ✗ Hotel de pequeño tamaño; plazas limitadas en comparación con otras empresas hoteleras ✗ Escaso aprovechamiento de recursos organizativos; carencia de imagen de marca al ser una empresa de nueva creación ✗ Falta de experiencia previa para hacer comparaciones

Fuente: Elaboración propia.

3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

En base a la misión y visión de la empresa y a los resultados obtenidos del análisis DAFO se deben definir los objetivos que establecen cuáles son las aspiraciones empresariales. En la actualidad, aspectos como la globalización de los mercados, el cambio en las preferencias del consumidor y la reducción del ciclo de vida de los productos suponen que exista un mayor nivel de incertidumbre en el entorno, por lo que se precisa que las empresas sean capaces de anticiparse a los cambios. Así, plantear dichos objetivos no es una tarea sencilla.

En este sentido, el Hotel Rural Garoé se marca como **objetivo general** consolidarse en el largo plazo como uno de los alojamientos rurales de referencia de la isla de El Hierro.

En cuanto a los **objetivos específicos** es posible hacer una distinción entre cuantitativos y cualitativos. Así, los objetivos cuantitativos que se plantea al comienzo de su actividad, son los siguientes:

- Conseguir el posicionamiento de la empresa en el mercado en un plazo máximo de dos años
- Alcanzar un nivel de ocupación medio en torno al 35% durante los tres primeros años, incrementándolo paulatinamente hasta llegar al menos a un 50% en el quinto año
- Incrementar la rentabilidad y la cuota de mercado de forma progresiva cada año, que se logrará a medida que aumente la ocupación media

Mientras que los objetivos cualitativos propuestos son:

- Gran reconocimiento en el mercado por prestar un servicio de alta calidad y por la excelente percepción de la imagen de marca por el consumidor
- Lograr la fidelización de los clientes, de modo que un elevado porcentaje de ellos nos visiten más de una vez al año
- Promover el marketing interno de la empresa
- Alta motivación y satisfacción de todo el personal, en aras de que eficiencia y rendimiento de la plantilla sean máximos

4. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

A continuación, una vez que se han concretado los objetivos propuestos, el siguiente paso consiste en definir la estrategia de marketing que marcará las líneas de actuación para el alcance de los mismos.

La estrategia de marketing determinará los pasos a seguir para alcanzar una posición ventajosa frente a la competencia, de forma que se aprovechen las oportunidades del mercado, se maximicen los recursos de la empresa y se minimicen las amenazas. Además, igual que los objetivos, debe ser coherente con la visión y misión de la empresa, así como con los recursos de los que dispone.

4.1 DECISIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA

El Hotel Rural Garoé va a llevar a cabo una estrategia combinando las de diferenciación y segmentación, lo que de acuerdo a la ampliación que Johnson y Scholes (1999) proponen a las estrategias competitivas de Porter (1985) se denominaría *diferenciación segmentada*.

Por un lado, mediante la estrategia de **diferenciación** la empresa intentará ofrecer un producto o servicio con rasgos distintivos que le permita diferenciarse de los competidores. Entre los motivos que han llevado al hotel a la elección de esta estrategia destacan:

- Oferta muy variada de actividades, posibilidad de contar de forma gratuita con un instructor del hotel para algunas prácticas deportivas
- Único hotel en la isla con área de equitación
- Trato personalizado a los clientes, al ser una empresa pequeña
- Alto interés por prestar un servicio de calidad
- Preocupación por el medio ambiente y contribución activa con el mismo

Por otro lado, con la estrategia de **segmentación** el hotel tratará de alcanzar esa ventaja de diferenciación pero centrándose en un mercado concreto. Dicho de otra forma, el hecho de que el Hotel Rural Garoé sea una pequeña empresa dirigida al sector del turismo rural hace que vea como posible clave de éxito la posibilidad de innovar en la oferta de servicios ofertados a los clientes, ya que puede ser más personal y adaptada a sus necesidades que las que ofrezca la competencia.

Para lograr con éxito la estrategia planteada, la empresa deberá adoptar una serie de acciones específicas atendiendo a todas las variables del marketing mix, las cuales serán detalladas más adelante.

4.2 ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

La complejidad del mercado y la existencia de necesidades y gustos tan dispares en el consumidor hacen que las estrategias de segmentación del mercado y de posicionamiento del producto sean algo fundamental, ya que permitirán determinar las necesidades del consumidor de forma precisa y ofrecerle un servicio personalizado, para lograr así un excelente nivel de satisfacción.

4.2.1 Criterios de segmentación

El Hotel Rural Garoé se dirige, en términos generales, a todo el mercado. No obstante, hace una distinción entre dos segmentos; particulares y grupos. Como ya se ha mencionado, en el primero se incluyen los turistas locales, nacionales y extranjeros, mientras que en el segundo, los grupos, se incluyen todos aquellos grupos de viajeros (estudiantes, sénior, etc.) que contraten el uso de nuestro servicio a través de agencias de viaje y touroperadores. De este modo, el hotel está preparado para recibir clientes que acudan individualmente, en pareja, en familia con niños y en grupos.

Además, puesto que de momento no resulta posible conocer el número de clientes que se decantarán por el hotel, y tampoco el porcentaje de turistas que se podrían captar de aquellos que visitan otras islas, el hotel se ha propuesto la realización de una investigación de mercado para obtener una estimación de la demanda, es decir, del número de turistas que podría recibir.

4.2.2 Posicionamiento estratégico

Este último paso consiste en establecer la posición del producto/servicio en el mercado objetivo para llevar a cabo un plan de acciones de marketing específico. En este sentido, es fundamental contar con un fuerte conocimiento de la competencia y ofrecer un servicio con mayor valor añadido, que se adapte a las necesidades del segmento seleccionado.

El Hotel Rural Garoé tiene como objetivo posicionarse como un establecimiento donde la calidad del servicio, el trato personalizado al cliente y la diferenciación respecto a la competencia sean sus pilares principales.

5. PLAN DE ACCIÓN

Una vez definidas las estrategias, para proceder a la implantación de las mismas se deben diseñar las acciones específicas de marketing operativo para un periodo determinado. En este sentido, para la consecución de los objetivos fijados por la empresa se necesita un plan de acción, que se basará en la utilización eficiente de las diferentes herramientas o variables que componen el Marketing-Mix. Una definición de este concepto es “conjunto de herramientas que la empresa utiliza para conseguir sus objetivos en su mercado objetivo” (Kotler, 1991).

En 1960, McCarthy propuso que el Marketing-Mix estaba compuesto por cuatro variables, las denominadas cuatro Ps: producto, precio, distribución y comunicación. De acuerdo a este modelo, el cual tomaremos como base, el concepto de las 4Ps adopta el punto de vista del vendedor, donde los expertos en marketing venden productos. Sin embargo, en la actualidad y más en el sector servicios, cada vez toma mayor importancia el papel del consumidor y la satisfacción de los mismos, lo que hace que las empresas opten por buscar una estrategia centrada y orientada al consumidor.

5.1 PLAN DE PRODUCTO

Contar con un diseño adecuado del producto es la principal actividad del marketing. Si contamos con un producto turístico que el consumidor no desea, no será adquirido en el mercado. Por tanto, lo fundamental es que el producto que se ofrece logre satisfacer al consumidor para así alcanzar, mediante acciones de marketing, el éxito en el mercado.

5.1.1 Descripción del hotel. Instalaciones y características.

La principal característica del Hotel Rural Garoé es su ubicación en un enclave único, en permanente contacto con la naturaleza, la cultura y la tranquilidad. Está formado por un edificio dispuesto de forma horizontal y con escasa altura, que cuenta con dos niveles de habitaciones (primera y segunda planta) más una planta baja en la que se encuentra la recepción y el resto de instalaciones.

El interiorismo del hotel será totalmente acorde al entorno. La fachada compuesta por muros de piedra y paredes en tonos marrones y blancos comprende un interior al más puro estilo rústico. La decoración del hotel contará con muebles de madera maciza, paredes y suelos de piedra y barro y vigas de madera. Las zonas comunes serán muy cuidadas y estarán decoradas en tonos marrones y naranjas, tratando de proporcionar un ambiente agradable de comodidad y relajación.

Las instalaciones con las que cuenta el hotel son, en primer lugar el bar-restaurante, que con capacidad para 45 comensales, ofrecerá cada día un menú variado en sus comidas, siendo menú a la carta en el caso del almuerzo, e inspirado en la cocina tradicional y propia de las islas. Además, no será exclusivo para clientes ya que podrá reservarse para la celebración de todo tipo de eventos como bautizos, comuniones, cumpleaños, etc. Por otro lado, la piscina y el solárium, equipadas con un total de 30 hamacas y 15 sombrillas para tomar el sol y descansar con la máxima comodidad. Y por último, el área de equitación, que a pesar de no tener una gran extensión será suficiente

para que los clientes puedan aprender a montar. Así, junto a ella habrá una pequeña cuadra que será la estancia de los dos caballos propiedad del hotel.

El Hotel Rural Garoé, de dos plantas, dispondrá de un total de 16 habitaciones, de las cuales 14 son dobles y 2 individuales. Todas ellas estarán equipadas con cama doble y dos mesillas de noche, o cama individual y una mesilla en su caso, armario, cómoda, espejo y silla, teléfono y baño completo. La decoración de cada una de las habitaciones seguirá el estilo rústico acorde a las instalaciones del hotel, no obstante, tendrán un toque de modernidad al contar con mejoras tecnológicas como el sistema de llave electrónica para abrir las puertas y el teléfono inalámbrico, todo ello pensado para la comodidad del consumidor. Por otra parte, la planta baja será donde se encuentren situadas todas las zonas comunes, incluyendo la entrada principal y la recepción.

5.1.2 Dimensiones del producto

Para proceder a definir nuestro producto turístico, seguiremos el concepto de producto total propuesto por Theodore Levitt (1980), quien consideró que el producto es una combinación de elementos tangibles e intangibles. El hotel distingue entre los siguientes tipos de productos:

Beneficio básico. Es el servicio básico ofrecido al consumidor. En este caso se trata del alojamiento, en un espacio de descanso y tranquilidad.

Producto genérico. Son las expectativas mínimas esperadas por el cliente. Consiste por tanto, en las instalaciones que hacen posible prestar el servicio de alojamiento, en concreto las habitaciones, equipadas con cama, baño, teléfono y el servicio de limpieza.

Producto esperado. Son características específicas aunque no diferenciales del hotel, esperadas por el consumidor, y que si no contase con ellas el cliente estaría insatisfecho. En este sentido se incluyen la limpieza regular de las instalaciones, el servicio de atención al cliente y el hecho de que no haya ruido en las habitaciones.

Producto aumentado. Lo constituyen aquellos atributos diferenciadores que permitan obtener ventajas competitivas frente a los competidores. Posibilidad de realizar una gran variedad de actividades de ocio y deporte, contar con área propia de equitación en el hotel y las clases gratuitas de iniciación al submarinismo y a la equitación para los clientes.

Producto potencial. Son las mejoras e incrementos de la oferta que el hotel tiene previsto realizar en el futuro. Un ejemplo de ello es la idea de disponer de animación nocturna en el hotel con espectáculos ambientados en la época medieval.

5.1.3 Ciclo de vida

El Hotel Rural Garoé, al tratarse de una empresa de nueva creación, se situará en la etapa de introducción, que se caracteriza por unas ventas bajas, unos costes altos y por tanto beneficios reducidos, unos clientes pioneros o innovadores (al ser los que van a iniciar el consumo del servicio sin contar con experiencia previa) y escasos competidores.

Los principales objetivos de esta fase son crear conciencia de marca en el consumidor y estimular la prueba del producto, en este caso del servicio de alojamiento. Así, la mayor parte de las acciones que se llevarán a cabo estarán encaminadas a la comunicación, centradas en la publicidad y fuerza de ventas. Para ello se hará un gran esfuerzo para dar a conocer a la empresa en el mercado mediante la página web, anuncios en buscadores, ferias y folletos turísticos.

5.1.4 Marca del Hotel Rural Garoé

Cuando se crea una marca, es necesario distinguir entre nombre y logotipo. El nombre es la sustancia básica que da soporte a la marca, por lo que es necesario que éste sea original, atractivo para el consumidor, fácil de pronunciar y memorable, es decir, que se recuerde fácilmente. Por otro lado, el logotipo es el grafismo empleado para distinguir la marca de una empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, para la elección del nombre de marca del hotel se ha recurrido al campo de la tradición y la cultura, optando por el nombre de “Garoé” al ser este uno de los principales símbolos de la isla de El Hierro, con gran afluencia turística. En cuanto al logotipo diseñado para el hotel, se ha optado por el empleo de tonos cálidos para transmitir sensación del clima agradable propio en la isla, así como tonos verdes y marrones, que evocan los colores de la naturaleza.

Figura 5.1: Logotipo del Hotel Rural Garoé.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la estrategia de marca a adoptar, el Hotel Rural Garoé optará por una estrategia de marca única, consistente en que la comercialización de todos los servicios ofertados se llevará a cabo bajo una misma y única marca.

5.2 PLAN DE PRECIO

El precio se puede definir como el conjunto de esfuerzos que desarrolla el consumidor para obtener la satisfacción de su necesidad. Se trata de una variable de marketing-mix con importancia fundamental en el sector turístico.

El precio debe ajustarse a las necesidades del mercado al que se dirige y se establecerá en función de las temporadas (alta, media y baja) considerando además, fines de semana y puentes, días festivos y los eventos, grupos o demandas especiales.

A la hora de fijar el precio para el Hotel Rural Garoé, se debe tomar como punto de partida el posicionamiento que se quiere trasladar al mercado. En este sentido, y teniendo como referencia que ha optado por llevar a cabo una estrategia de diferenciación segmentada, los precios deberán ser intermedios. No pueden ser muy bajos, puesto que podrían transmitir al consumidor sensación de un servicio de escasa calidad, ni tampoco muy altos, que darían idea de dirigirse únicamente a la clase alta.

Así, de acuerdo a todo lo anterior, el hotel tomará como criterio en la fijación de precio un método basado en tres factores: el coste, la competencia y la demanda. Los costes totales que asumirá la empresa constituyen el límite inferior, puesto que la empresa no operará por debajo de los costes totales que supongan el desarrollo de su actividad. La competencia marcará el límite intermedio, y teniendo en cuenta que el hotel ofrece algunos servicios diferenciadores de sus principales competidores, podrá establecer precios que superen a los de sus competidores. Por último, la demanda fijará

el límite superior, ya que no es viable ofrecer servicios a un precio mayor al que los consumidores están dispuestos a pagar.

5.2.1 Estrategias de precios

Las estrategias de precios que seguirá el hotel son las siguientes:

- **Estrategias basadas en el ciclo de vida del producto.** Al tratarse de la introducción de una nueva empresa en el mercado, podrían seguirse o bien una estrategia de *descremación* o bien una de *penetración*. La primera consiste en fijar precios altos al principio y posteriormente bajarlos, para atraer también a los segmentos del mercado no dispuestos a pagar precios tan elevados. Mientras que la segunda supone fijar precios rápidos desde el principio para conseguir una rápida penetración. El hotel, sin embargo, al plantearse como propósito la obtención de un gran reconocimiento en el mercado por la prestación de servicios de calidad y al querer contar con una fuerte imagen de marca, decide apostar por la fijación de precios algo superiores a los de la media de sus competidores, y que se mantengan en el tiempo, de forma que denoten prestigio y calidad.
- **Estrategias de precios diferenciales.** Se llevará a cabo una estrategia de *discriminación temporal*, que consiste en cobrar distintos precios de acuerdo al momento en el que se preste el servicio. En este sentido se distinguirá entre temporada alta, media y baja, correspondiendo a ésta última una reducción en los precios, lo que será un atractivo para clientes en los periodos de poca ocupación.
- **Es una estrategia de precios psicológicos.** El hotel llevará a cabo la estrategia de *precio redondeado*, que generalmente se asocia a productos y servicios que pertenecen a una categoría superior o de prestigio.
- **Estrategia de precios para líneas de productos.** Se fijará una estrategia de *precio de paquete*, que consiste en que la suma del precio del alojamiento, manutención y una excursión, a escoger entre ruta de senderismo o paseo a caballo, tenga un precio inferior al que resultaría de la suma de cada uno de estos componentes de forma individual.

Para la fijar los precios se han definido tres temporadas a lo largo del año:

- ✓ Temporada Alta: Comprende los meses de Julio y Agosto, Semana Santa, Navidad y puentes festivos a nivel nacional, lo que supone un total de 81 días.
- ✓ Temporada Media: Comprende los meses de Junio y Septiembre, haciendo un total de 60 días.
- ✓ Temporada Baja: El resto del año, que constituye un total de 224 días.

De este modo, los precios que fijará el Hotel Rural Garoé para el alojamiento y restauración serán los siguientes:

Tabla 5.1: Tarifa de precios del alojamiento y restauración en el Hotel Rural Garoé.

Tipo de habitación	Temporada Baja			Temporada Media			Temporada Alta		
	S.A	A.D	M.P	S.A	A.D	M.P	S.A	A.D	M.P
Individual⁶	45€	55€	70€	55€	65€	80€	60€	70€	85€
Doble	60€	80€	110€	70€	90€	120€	75€	95€	125€

Nota: A todos estos precios es necesario aplicar un 7% de recargo en concepto de I.G.I.C.

Fuente: Elaboración propia.

Para las actividades de ocio que organiza y realiza el personal propio de la empresa, que son las de senderismo y equitación, la tarifa se muestra a continuación.

Tabla 5.2: Tarifa de precios de las actividades de ocio propias del Hotel Rural Garoé.

Actividad de ocio	Adultos	Niños (hasta 14 años)
Senderismo	15€	10€
Observación astronómica	15€	10€
Paseo a caballo	25€	20€

Nota: A todos estos precios es necesario aplicar un 7% de recargo en concepto de I.G.I.C.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las actividades subcontratadas, el hotel ha pactado con las empresas pertinentes la ganancia de una comisión del 15% sobre el precio pagado por el cliente.

5.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN

En el sector turístico la distribución se puede definir como un puente entre el productor y el consumidor y se trata de un instrumento de marketing-mix de carácter estratégico. En este sentido, la distribución comercial que llevará a cabo el Hotel Rural Garoé serán todas aquellas actividades que permitan poner sus servicios a disposición del consumidor final en la cantidad que demanden y en el momento en que lo soliciten.

5.3.1 Canales de distribución. Estructura y composición

El Hotel Rural Garoé empleará un sistema de distribución mixto para la distribución y venta de sus servicios, que supone utilizar tanto el canal directo (sin intermediarios) como el indirecto.

El canal **directo** consiste en que desde el propio hotel se distribuyen sus servicios hasta el consumidor sin necesidad de contar con ningún intermediario. Para llevar a cabo este tipo de distribución se contará con diferentes alternativas:

- Central de reserva del establecimiento. El hotel contará con un sistema de reservas propio, que permita a los clientes realizar reservas por adelantado a través del teléfono. A pesar de ser un canal tradicional, continúa siendo de uso frecuente, puesto que es una herramienta cómoda y práctica que pone en contacto al cliente con el personal de recepción para la tramitación y gestión de su reserva.
- A través de la página web del hotel. La expansión generalizada del uso de Internet ha supuesto importantes avances, de forma que la red se ha convertido en la herramienta básica del canal de distribución, representando grandes

⁶ De acuerdo a las condiciones mínimas de los hoteles rurales, publicadas en el BOC núm.45, el precio de la habitación individual no podrá superar el 80% del fijado para la doble.

ahorros de costes al evitar al intermediario y eludir las comisiones. A través de la página web propia con la que contará el Hotel Rural Garoé, todos los clientes podrán realizar la reserva online. Pero eso no es todo, a través de ella también se mostrarán imágenes del hotel, sus habitaciones e instalaciones, y se dará a conocer información actualizada sobre los servicios ofertados. Además, será posible contactar con el hotel de manera online o vía e-mail.

- El hotel como unidad de distribución. Los clientes que llegan al establecimiento sin reserva previa y la realizan en ese mismo momento en la recepción. Este canal no es el más utilizado, pero aporta un pequeño porcentaje de ventas. No obstante, resulta fundamental fomentar la accesibilidad del consumidor a la información referente a los servicios que se ofertan mediante la página web de la empresa, permitiendo además que se realicen reservas con antelación.

El canal **indirecto**, a diferencia del anterior, se caracteriza por contar con uno o más intermediarios en el proceso de comercialización de un servicio. En función del número de intermediarios, estos canales pueden ser cortos o largos. El Hotel Rural Garoé optará por la utilización de un canal indirecto corto teniendo en consideración el tamaño y la capacidad propia de la empresa. De este modo, entrarán en juego tanto agencias de viaje como buscadores especializados de Internet.

- Las agencias de viajes son los distribuidores minoristas de los servicios turísticos y en la actualidad, existen agencias especializadas en turismo rural y de aventura. El hotel realizará acuerdos con las agencias de mayor prestigio y reputación, y aquellas que ofrezcan servicios a grupos de estudiantes y sénior, al ser parte de su público objetivo. Entre estas agencias se encuentran El Corte Inglés, Viajes Halcón-Ecuador y Barceló Viajes.
- Los buscadores de Internet especializados que utilizará el hotel para la distribución de sus servicios van a ser aquellos que cuenten con un mayor número de visitas y que sean más conocidos a nivel nacional. Así, optará por Rumbo, eDreams, Logitravel y Atrápalo, al ser los de mayor relevancia.

Una consideración que resulta fundamental es que deben existir relaciones estables entre todas las empresas implicadas en el proceso de distribución, de manera que todos los miembros del canal se beneficien de las ventajas de actuar conjuntamente, mediante el desarrollo de objetivos y estrategias acordes a la empresa. Además, el Hotel Rural Garoé llevará a cabo un sistema de incentivos económicos con las agencias que colaboren con él, entregando a cada agencia a final de cada mes un 10% del precio total de las ventas que haya realizado.

5.4 PLAN DE COMUNICACIÓN

La comunicación supone transmitir información desde la empresa sobre sí misma y sus servicios al potencial comprador, a través de diferentes medios (tanto personales como impersonales) con la finalidad principal de estimular el conocimiento, el interés y la compra entre los segmentos del mercado a los que se dirige. Los principales instrumentos y técnicas de comunicación que empleará el Hotel Rural Garoé serán las siguientes: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y fuerza de ventas.

5.4.1 Publicidad

Hacer uso de la publicidad se antoja fundamental para el Hotel Rural Garoé, que al encontrarse en la etapa de introducción, necesita darse a conocer y captar al mayor número de clientes posible, intentando que los valores de calidad e imagen de marca sean percibidos por el consumidor potencial. Así, el hotel se propone contar con una campaña de publicidad efectiva, para lo cual subcontratará a una agencia de publicidad.

En primer lugar el hotel debe elaborar un informe que contenga toda la información necesaria en el lanzamiento de la campaña, el breafing, para posteriormente enviarlo a la agencia. Dicho breafing recogerá el público objetivo al que se dirige la campaña (turismo local, nacional y extranjero, de clase media y media-alta), los objetivos de la campaña (darse a conocer en el mercado, transmitir una buena imagen de marca y persuadir al consumidor potencial para captar la máxima clientela), información sobre la empresa y el servicio ofertado (al ser la primera campaña publicitaria conviene darse a conocer resaltando atributos y beneficios para los clientes), los competidores, el presupuesto disponible y la duración prevista de la campaña.

Una vez que el breafing haya sido entregado, la agencia comienza la fase creativa y de difusión del mensaje, en la que se plasma en un mensaje concreto lo que se quiere comunicar. Se trata de una fase fundamental puesto que un buen diseño creativo determinará un gran éxito final de la campaña. El eje de comunicación se centrará en la oportunidad de disfrutar de unas vacaciones inolvidables en un enclave único, por lo que el eslogan que se ha escogido para la campaña es el siguiente: “*¡Ven, disfruta y vuelve! En Hotel Rural Garoé vivirás una experiencia que querrás repetir*”

Los medios de comunicación elegidos para la emisión de la campaña serán:

Internet. El crecimiento de este medio en los últimos años hace que actualmente sea el que presente una mayor efectividad. Así, la empresa desarrollará diferentes acciones en dicho medio.

- ✓ Página web propia. El hotel dispondrá de página web propia con posibilidad de seleccionar como idioma castellano, inglés o alemán. En ella se dispondrá de toda la información del hotel y de los servicios que ofrece, de las tarifas de alojamiento según temporadas, de una completa galería de imágenes del hotel, sus habitaciones e instalaciones, permitiendo además realizar la reserva online, consultar la disponibilidad y contactar con el hotel vía e-mail o por teléfono.
- ✓ Perfil en las redes sociales principales. Una empresa subcontratada creará y gestionará los perfiles específicos en las redes sociales principales: Facebook, Twitter y Foursquare.
- ✓ Buscadores de Internet. Se contratará publicidad en los principales buscadores como son Google, Yahoo y Bing, para que mediante las conocidas *key words* el hotel aparecerá en los primeros resultados de las búsquedas relacionadas con las palabras “garoé” “hotel garoé” “hotel rural El Hierro”, de manera que quién haga la búsqueda acceda directamente a la página web de la empresa.
- ✓ Portales especializados. El hotel aparecerá publicitado en los principales portales de turismo rural como son *www.toprural.com*, *www.espaciorural.com* y *www.atlasrural.com*.

Medios impresos. También se realizarán inserciones publicitarias en prensa, en revistas especializadas en viajes y en folletos, ya que permitirán dar a conocer el hotel potenciando su imagen corporativa y ganando prestigio.

- ✓ Campañas en prensa. Al inicio de su actividad el hotel insertará su campaña en la prensa regional, en “Diario de Avisos” y “El Día”, para darse a conocer en las Islas, que constituyen un buen segmento de clientes para el turismo de fin de semana. Además, tiene el planteamiento de hacer inserciones en prensa nacional para llegar a un público más amplio, pero esto con vistas a un largo plazo.
- ✓ Revistas especializadas. El hotel considerará como opción a largo plazo el hacer inserciones en revistas especializadas en el turismo, como son las revistas “Viajar”, “Viajeros” y “Grandes Espacios”.
- ✓ Folletos. Se realizarán folletos con información detallada del hotel y sus servicios para entregar en las agencias de viajes a nivel local y nacional como son El Corte Inglés, Viajes Halcón-Ecuador y Barceló Viajes.

Para tratar de conocer el impacto que tendrá la campaña publicitaria, antes de su lanzamiento se realizará un pre-test, y una vez transcurrido el lanzamiento de la misma, se efectuará un post-test para evaluar su resultado (si el mensaje transmitido fue el adecuado, si los medios elegidos fueron los correctos, etc.)

5.4.2 Promoción de ventas

La promoción de ventas se trata de una acción altamente costosa que busca incrementar las ventas en un corto plazo de tiempo, por lo que el hotel se plantea utilizarla de manera ocasional y especialmente en periodos de baja ocupación. Estará dirigida a los clientes actuales y potenciales, y no se utilizará durante un largo periodo de tiempo porque en caso de así hacerlo podría provocar la pérdida de fidelidad por parte del consumidor e incluso dañaría la imagen de la empresa. Entre las técnicas de promoción de ventas que el Hotel Rural Garoé llevará a cabo destacan las siguientes:

- ✓ Durante los meses de octubre y noviembre y de mayo y junio, que constituyen la temporada más baja, se ofrecerá una reducción del 30% en el precio de la habitación para estancias superiores a los 5 días, con objeto de incentivar el consumo en los meses de menor ocupación y garantizar de esta manera el alcance de una ocupación media entrono al 30%.
- ✓ Para estancias de 10 o más días se pondrá a disposición de los clientes un *cupón regalo* para disfrutar de una actividad a elegir de entre las ofertadas a coste cero.
- ✓ Debido a la importancia que el hotel otorga a la recomendación a otros clientes, se bonificará con un 15% de descuento en el precio del alojamiento a todo aquel que ya nos haya visitado y que atraiga a nuevos clientes al hotel (conocidos, amigos o familiares) gracias a su recomendación.
- ✓ En aras de fomentar la fidelización, se realizará una encuesta de satisfacción⁷ a todos los clientes que se alojen en el establecimiento, y en la que se pedirá un correo electrónico de contacto al cual poder enviar ofertas exclusivas y el regalo de un 50% de descuento si deciden celebrar su cumpleaños en el hotel.

5.4.3 Relaciones públicas

El objetivo principal de las relaciones públicas es conseguir la difusión gratuita, a través de los distintos medios de comunicación, de información favorable que contribuya a mejorar la imagen de la empresa y de sus servicios, y constituyen un instrumento fundamental en el sector turístico gracias al efecto positivo que tienen sobre el turista o consumidor potencial. En este sentido las acciones que se realizarán serán:

⁷ Consultar anexo 10.1

- ✓ Relaciones con los medios de comunicación, donde la *publicity* es de especial importancia. Consiste en un recurso que permite a las empresas la aparición en algún medio de comunicación de forma gratuita, siendo noticia o formando parte de la misma, y cuya finalidad es crear una buena imagen de marca, lograr atraer a clientes y que éstos se sientan identificados con la empresa. Las maneras de conseguirla pueden ser mediante la participación en eventos y obras sociales, acciones poco frecuentes que consigan atraer a los medios.
- ✓ Patrocinio de algunos acontecimientos culturales o deportivos de la provincia, e incluso de las fiestas de la Virgen del Carmen, las más populares en la isla, con el propósito de hacer promoción y crear una imagen positiva del hotel.
- ✓ Asistencia a ferias turísticas, como FITUR-ACTIVE, a donde acuden empresas de turismo relacionadas con entornos naturales y turismo de aventura, rural, cultural y de tradiciones.

5.4.4 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas se constituye como un eslabón indispensable en el desarrollo estratégico de la organización puesto que se trata de una forma de comunicación oral e interactiva entre el vendedor y un cliente potencial específico, donde se transmite información directa y personal.

El director gerente del Hotel Rural Garoé será, en la primera etapa del ciclo de vida, el encargado de realizar las funciones comerciales de visita a proveedores y clientes y de presentar las características y actividades que oferta el hotel en futuros congresos, ferias o eventos para captar a mayor número de clientes. En este sentido, es fundamental que la formación y motivación con la que cuente el personal que lleve a cabo las funciones comerciales sea excelente, puesto que incidirá directamente en un mejor servicio al cliente.

6. PRESUPUESTO

La imposibilidad de ser excesivamente extensos en la presentación de este proyecto hace que en lo referido al cálculo del presupuesto, se plasmen de forma aproximada las principales estimaciones realizadas acerca del coste de la inversión a realizar para crear y poner en marcha el hotel, así como de los costes tanto fijos como variables a los que la empresa tendría que hacer frente en el primer año de su actividad.

6.1 PRESUPUESTO DE INVERSIONES

La suma de las inversiones a realizar asciende a un total de 864.000€, siendo necesario destacar que en la partida referente a equipos y aplicaciones informáticas 1.000€ se destinan a la compra de software, mientras que los 2.500€ restantes a la de hardware.

Tabla 6.1: Inversiones necesarias para el inicio de la actividad del Hotel Rural Garoé.

INVERSIÓN	IMPORTE
Terreno	40.000€
Construcciones	652.500€
Mobiliario y decoración	110.000€
Equipos y aplicaciones informáticas	3.500€
Gastos de inicio de la actividad	4.500€
INVERSIÓN TOTAL	810.500€

Fuente: Elaboración propia.

6.2 CIFRA DE INGRESOS PREVISTA PARA EL PRIMER AÑO

Fijada la política de precios, se ha estimado una cifra de ingresos totales de 265.065,3€. Para ello se ha considerado el objetivo de alcanzar un nivel de ocupación medio del 35%, salvo en la temporada alta, en la que se espera que gracias al impacto de acciones promocionales y publicitarias se alcance entorno a un 45% de ocupación.

6.3 CIFRA DE GASTOS PREVISTA PARA EL PRIMER AÑO

A continuación se muestran los gastos fijos que tendría que soportar la empresa en su primer año de funcionamiento.

Tabla 6.2: Gastos fijos previstos para el primer año en el Hotel Rural Garoé.

GASTOS FIJOS	IMPORTE ANUAL
Constitución de la sociedad	4.500€
Seguros	5.000€
Comunicación (fijo con línea incluida y llamadas + ADSL)	593,88€
Mantenimiento (equipo informático, ascensor, etc.)	1.500€
<i>Amortización construcciones (50 años)</i>	12.850€
<i>Amortización mobiliario (17 años)</i>	6411,76€
<i>Amortización aplicaciones informáticas (5 años)</i>	500€
Amortizaciones	19.761,76€
Gastos financieros ⁸	14880,78€
COSTE FIJO TOTAL	46.236,42€

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado se presentan los gastos que varían en función del nivel de ocupación del complejo. Su cálculo se ha hecho de forma estimativa y suponiendo que los consumos representan un 20% de los ingresos totales, los gastos de reparaciones y conservación un 1,8% y en el caso de los suministros un 1,2%. Además, a publicidad y promoción se decide destinar el 5% de las ventas totales. El coste del personal, cuyo desglose puede verse en el anexo 10.3 del presente trabajo, se ha calculado según lo dispuesto en el Convenio Colectivo de Hostelería de la provincia de Santa Cruz de Tenerife, con vigencia hasta el año 2015.

Tabla 6.3: Gastos variables previstos para el primer año en el Hotel Rural Garoé.

GASTOS VARIABLES	IMPORTE ANUAL
Consumos (alojamiento + bar-restaurant + actividades ocio)	53.013,06€
Reparaciones y conservación	4.771,17€
Suministros (agua + luz)	3.180,78€
Publicidad y promoción	13.253,26€
Personal	154.857,02€
COSTE VARIABLE TOTAL	229.075,29€

Fuente: Elaboración propia.

Todas estas estimaciones conducen a un resultado antes de impuestos para la empresa de 10.246,41€ de pérdidas, donde una vez aplicado el impuesto de sociedades (tipo impositivo 30%) resultaría un resultado del ejercicio final de -7.172,487€, lo cual,

⁸ Cuadro de amortización del préstamo a solicitar recogido en el anexo 10.2

al tratarse de una aproximación para el primer año de vida de la empresa, es un resultado esperanzador.

7. EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE MARKETING

Una vez desarrollado el plan de marketing estratégico, la empresa necesita evaluar y controlar los resultados para garantizar el seguimiento de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos fijados. Esta evaluación y control deben ser permanentes porque tanto el mercado como el entorno cambian continuamente, y si se detectan desviaciones o errores importantes deberán analizarse las causas para tomar las acciones correctoras pertinentes.

Para garantizar la correcta ejecución de las diferentes actividades propuestas en el plan de acción, se diseña un cronograma⁹ en el que se muestran todas las acciones de marketing-mix que el Hotel Rural Garoé se propone para el próximo año 2015. Todas las acciones programadas serán detalladas de forma mensual y se aprovecharán para comunicar la apertura del hotel, programada para el mes de marzo de 2015.

Así, puesta en marcha su actividad, el hotel fijará unos mecanismos de control para comprobar si la empresa tiene un correcto funcionamiento y detectar, además, el grado de cumplimiento de los objetivos. Para ello se analizará el volumen de ventas alcanzado, el nivel de satisfacción de sus clientes y la notoriedad de marca conseguida en el mercado a través de las acciones llevadas a cabo.

Para el análisis del volumen de ventas se hará un seguimiento mensual y un estudio más detallado a final de año, teniendo en consideración las ventas totales, los costes totales en los que se ha incurrido y el beneficio resultante. Si los resultados son negativos, es decir, el beneficio obtenido a final de año es inferior al esperado, se tratará de detectar la causa del problema y buscar una solución eficaz.

Conocer el grado de satisfacción de los clientes del hotel también será una cuestión vital, puesto que tener clientes satisfechos proporciona enormes ventajas, como son: el crecimiento de la empresa y el incremento de los beneficios, puesto que un cliente satisfecho es probable que quiera repetir la compra del servicio; difusión gratuita del hotel que el cliente realizará a sus familiares, amigos y conocidos, ya que al estar satisfecho comunicará sus experiencias positivas; y el dejar de lado la competencia, ya que si la empresa ha cumplido con sus expectativas, las posibilidades de que el cliente no se plantee el dirigirse a otra en su próxima visita son mayores. Así, para conocer el nivel de satisfacción de los clientes, el Hotel Rural Garoé realizará, como ya ha sido comentado anteriormente, una encuesta de satisfacción a todos los clientes que se alojen en el establecimiento. Se les realizará el día de su salida, y en ella se recogerá mediante diferentes preguntas de un cuestionario cuál ha sido la percepción que han tenido del complejo y de los servicios puestos a su disposición, así como el grado de cumplimiento de sus expectativas. Además, en ella también se incluirá un apartado para conocer las posibles quejas o sugerencias de mejora, con objeto de mejorar continuamente y cumplir de la mejor manera con las expectativas de todos los clientes recibidos.

Finalmente, para medir la notoriedad de marca del hotel, que consiste en calcular el número de personas que conocen la empresa, anualmente se llevarán a cabo estudios de mercado con el fin de averiguar el posicionamiento y la opinión que se tiene de la misma en la mente del consumidor. En caso de que los resultados no sean los esperados, se aplicarán las correcciones oportunas en los mecanismos de comunicación.

⁹ Consultar anexo 10.4

8. CONCLUSIONES

Las dificultades que genera la situación económica y el entorno de incertidumbre en el que estamos sumidos, hace que en la actualidad la apuesta fundamental se realice sobre aquellos sectores que contribuyan en mayor medida a la recuperación. Ejemplo de ello es el turismo, al tratarse del principal motor de crecimiento del país.

Aprovechando el cambio que está experimentando la demanda turística, se concluye que el turismo rural es un sector emergente que está robando cuota al tradicional turismo de sol y playa, como resultado de un perfil de turista más activo que busca actividades de aventura y naturaleza, huyendo así del turismo de masas.

Además, mediante el estudio realizado se ha comprobado que a pesar de la crisis la gente no deja de viajar, para muchos las vacaciones son vistas como una necesidad. De acuerdo con lo anterior, se observa un incremento notable en el número de turistas no residentes, lo que supone nuevas expectativas de crecimiento para todas las empresas del sector.

En este sentido, el exhaustivo análisis realizado en este plan de marketing nos lleva a una conclusión fundamental: existe mercado. Por tanto, el proyecto planteado no se trata de una propuesta imposible sino todo lo contrario. Podríamos estar ante un negocio viable y exitoso capaz de conseguir su propósito de posicionarse como uno de los alojamientos rurales de referencia de la isla de El Hierro.

Por otro lado, analizando la competencia se detectan una serie de empresas en la isla que podrían convertirse en competidores directos para el nuevo hotel. Es por ello que el Hotel Rural Garoé centrará todo su esfuerzo en lograr una clara diferenciación frente al resto, ofreciendo un servicio de calidad, proporcionando un trato personalizado al cliente y poniendo a disposición de los mismos una amplia oferta de actividades, contando incluso con algunas exclusivas, como supone por ejemplo tratarse del único hotel de la isla que dispondrá de área de equitación.

Este hotel, al ser una nueva empresa, se situará en la etapa de introducción, por lo que tal y como se contempla en la estimación realizada para el presupuesto de su primer año de vida, la cifra de ventas no es lo suficientemente elevada como para cubrir sus altos costes. Sin embargo, el resultado previsto se considera esperanzador ya que es en este momento de puesta en marcha cuando la empresa se propone darse a conocer en el mercado, crear conciencia de marca y conseguir fidelidad por parte de un porcentaje significativo de los clientes a través de sus múltiples acciones de comunicación, centradas principalmente en la publicidad y en la fuerza de ventas. Asimismo, se espera que tanto la página web como los anuncios en buscadores, ferias y folletos turísticos, entre otros, tengan un alto impacto y efectividad tanto en el mercado local y nacional como en el extranjero, y que ésta sea visible para el segundo año de funcionamiento.

Por último y para concluir este proyecto, el plan de marketing desarrollado plantea un modelo de negocio viable con posibilidad de éxito de acuerdo a las tendencias actuales que presenta el sector turístico. De este modo, siendo constantes en el trabajo y esfuerzo, estando continuamente adaptados a los cambios producidos en el entorno y en la mente del consumidor, con una fuerte implicación del personal y promoviendo siempre el marketing interno de la empresa, el Hotel Rural Garoé parece ser una buena oportunidad de negocio.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Grant, R.M. (2004). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. (2ª Ed.) Madrid: Thomson-Civitas.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2007). *El Plan de Márketing en la Práctica*. (11ª Ed.) Madrid: ESIC Editorial.
- Munuera, J.L., y Rodríguez, A.I. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.
- García, B. (2003). *Marketing del turismo rural*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Serra, A. (2002). *Marketing turístico*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Crosby, A., Prato, N., Solsona, J., Gómez, O. y Pedro, A. (2009). *Re-inventando el turismo rural*. Barcelona: Laertes.
- Oreja, J.R. (2000). *Dirección estratégica de la empresa: una aproximación práctica*. La Laguna. Tenerife: IUDE Universidad de La Laguna - Ediciones Xerach.
- Boxwell, R.J. (2009). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: McGraw-Hill.
- Maqueda Lafuente, J. y Llaguno Musosns, J.I. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Trespacios Gutierrez, J.A., Vázquez Casielles, R. y Álvarez Álvarez, B. (2006). *Estrategias de distribución comercial*. Madrid: Thomson.
- Díez de Castro, E.C., Navarro García, A. y Peral Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. Madrid: ESIC Editorial.
- European Commission (1997). *Commission Notice on the definition of the relevant market for the purposes of Community Competition law*. Recuperado el 2 de abril de 2014 de: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:31997Y1209\(01\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:31997Y1209(01))
- IET (2013). *Nota de coyuntura de Frontur. Diciembre 2013*. Recuperado el 4 de abril de 2014 de: <http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/frontur/paginas/default.aspx>
- IET (2013). *Nota de coyuntura de Egatur. Diciembre 2013*. Recuperado el 4 de abril de 2014 de: <http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/egatur/paginas/default.aspx>
- ISTAC (2013). *Indicadores turísticos para las Islas Canarias*. Recuperado el 5 de abril de 2014 de: http://www.gobiernodecanarias.org/istac/temas_estadisticos/
- Turismodecanarias.com. *Perfil del turista de Islas Canarias*. Recuperado el 6 de abril de 2014 de: <http://www.turismodecanarias.com/promoturturismocanarias/perfil-del-turista-de-islas-canarias/>
- Tourspain.es. *Histórico de la política turística en España*. Recuperado el 8 de abril de 2014 de: <http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Paginas/HistoricoPTE.aspx>
- Boletín Oficial de Canarias. *Decreto 18/1998, de 5 marzo, de regulación y ordenación de los establecimientos de alojamiento de turismo rural*. Recuperado el 8 de abril de 2014 de: <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/1998/045/001.html>
- Boletín Oficial de Canarias. *Decreto 39/2000, 20 marzo, por el que se modifica el anexo I, letra c, apartado g), del Decreto 18/1998, de 5 marzo, de regulación y ordenación de los establecimientos de alojamiento de turismo rural..*

- Recuperado el 8 de abril de 2014 de:
<http://www.gobiernodecanarias.org/boc/1998/045/001.html>
- ISTAC (2013). *Encuesta sobre gasto turístico*. Recuperado el 9 de abril de 2014 de: http://www.gobiernodecanarias.org/istac/temas_estadisticos/sectorservicios/hosteleriayturismo/demanda/C00028A.html
 - INE (2013). *España: indicadores económicos y financieros*. Recuperado el 9 de abril de 2014 de: <http://www.ine.es/dynt3/FMI/>
 - INE (2013). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares*. Recuperado el 14 de abril de 2014 de: http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t25/p450/base_2011/a2013/&file=pcaxis
 - Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Recuperado el 22 de abril de 2014 de: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/rdleg1-2010.t1.html#a1
 - Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (2008). *Fijación de Precios. Manual 14*. Recuperado el 22 de mayo de 2014 de: http://www.comunidadilgo.org/contenido/portal/portaldoc160_3.pdf?e31caffbf4b8c56f2548e892dcedb2
 - Hosteltur.com. *Ranking HOSTELTUR de Agencias de Viajes (2014)*. Recuperado el 2 de junio de 2014 de: http://www.hosteltur.com/154150_ranking-hosteltur-agencias-viajes.html
 - Hosteltur.com. *Ranking HOSTELTUR de Agencias Online (2014)*. Recuperado el 2 de junio de 2014 de: http://www.hosteltur.com/153550_ranking-hosteltur-agencias-online.html
 - Alojamientoconectados.es *Manual de Redes Sociales para hoteles y alojamientos rurales*. Recuperado el 7 de junio de 2014 de: http://www.alojamientoconectados.es/turismo/sites/default/files/5_RedSocial.es.pdf
 - Barcelonactiva.com. *Costes y trámites para montar una Empresa*. Recuperado el 10 de junio de 2014 de: http://www.barcelonanetactiva.com/barcelonanetactiva/images/es/21_ip_costos_tramits_empresa_es_tcm106-16993.pdf
 - Agenciatributaria.es. Recuperado el 12 de junio de 2014 de: http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio_es_ES/Segmentos/Empresas_y_profesionales/Empresarios_individuales_y_profesionales/Rendimientos_de_actividades_economicas_en_el_IRPF/Regimenes_para_determinar_el_rendimiento_de_las_actividades_economicas/Estimacion_Directa_Simplificada.shtml
 - Rodríguez Camacho, O.M. *¿Cómo saber cuánto presupuesto asignar a la promoción y publicidad?*. Recuperado el 13 de junio de 2014 de: <http://investigaciondemercados.com.mx/mercados/L-comosaber.pdf>
 - Empleo.gob. Recuperado el 15 de junio de 2014 de: <http://www.empleo.gob.es/es/portada/serviciohogar/preguntas-frecuentes/retribuciones/>
 - BBVA.es. Recuperado el 18 de junio de 2014 de: <https://www.bbva.es/productos/ficha.jsp?codigo=OGV0002299&banco=0182&tipo=2&cid=cid-financiacion-bbva-google-GenericasFinanciacionParticulares-FinanciacionParticularesGen-generico-atexto>

10.ANEXOS

10.1 ANEXO 1: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Encuesta de satisfacción

Estimado cliente:

Le agradecemos la elección del Hotel Rural Garoé para disfrutar de unas vacaciones. Con el propósito de hacer que su estancia sea lo más grata posible, trabajamos diariamente para ofrecerles nuestro mejor servicio. Para ello, desearíamos conocer su opinión de forma confidencial.



¿Es la primera vez que visita el Hotel Rural Garoé?

Sí No

Valore su nivel de satisfacción en los siguientes aspectos:

	Muy satisfecho	Algo satisfecho	Ni satisfecho / Ni insatisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho / insatisfecho
Servicio de recepción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confort en las habitaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio del Bar-restaurante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalaciones del hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de actividades ofertadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trato del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza y cuidado del hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación calidad/precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cómo nos conoció?

Página Web
 A través de un amigo/familiar
 Agencia de viajes
 Portal de Internet
 Prensa / revistas especializadas
 Otros

¿Recomendaría nuestros servicios?

Sí No

Por favor, indíquenos si tiene algún comentario o sugerencia

Si desea recibir descuentos y ofertas exclusivas, deje un e-mail de contacto:

Muchas gracias por su colaboración

Sus comentarios y sugerencias son de vital importancia para nosotros.

10.2 ANEXO 2: CUADRO DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO



Cuadro de amortización del préstamo

Fecha de generación del informe: 02/06/2014 16:29

El presente cuadro de amortización muestra los datos resultado de la simulación que ha realizado el usuario. Queda, por tanto, bajo su exclusiva responsabilidad, la modificación de los datos que este documento contiene. Los datos procesados y facilitados así como su resultado, no significan una oferta de contrato y no implican compromiso o vínculo jurídico o legal alguno para BBVA, ni para el Usuario.

La información facilitada por BBVA debe ser considerada por el Usuario como meramente orientativa, sin que pueda estimarse como elemento determinante para la toma de decisiones, declinando el Banco toda responsabilidad por el uso que pueda verificarse de la misma, y de forma específica ha de entenderse que dicha información, sometida a la normativa vigente en España, no va destinada a aquellos usuarios que actúen bajo otras jurisdicciones.

BBVA no responderá de los daños y perjuicios causados por decisiones tomadas en base al resultado de este Simulador.

Fecha	Saldo vivo	Cuota	Amortización	Intereses
01/01/2015	324.200,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
01/01/2016	303.343,72 €	35.737,06 €	20.856,28 €	14.880,78 €
02/01/2017	281.530,13 €	35.737,07 €	21.813,59 €	13.923,48 €
01/01/2018	258.715,30 €	35.737,06 €	22.814,83 €	12.922,23 €
01/01/2019	234.853,27 €	35.737,06 €	23.862,03 €	11.875,03 €
01/01/2020	209.895,97 €	35.737,07 €	24.957,30 €	10.779,77 €
01/01/2021	183.793,13 €	35.737,07 €	26.102,84 €	9.634,23 €
03/01/2022	156.492,17 €	35.737,07 €	27.300,96 €	8.436,11 €
02/01/2023	127.938,10 €	35.737,06 €	28.554,07 €	7.182,99 €
01/01/2024	98.073,40 €	35.737,06 €	29.864,70 €	5.872,36 €
01/01/2025	66.837,91 €	35.737,06 €	31.235,49 €	4.501,57 €
01/01/2026	34.168,71 €	35.737,06 €	32.669,20 €	3.067,86 €
01/01/2027	0,00 €	35.737,06 €	34.168,72 €	1.568,34 €

Fuente: Simulador de préstamos del BBVA.

10.3 ANEXO 3: DESGLOSE DEL CÁLCULO DE SALARIO

Gastos de personal	Importe mensual	Importe anual
Director gerente	1.214,28€/mes	17.000€/año
Recepción 1 (8h/5d)	1.017,40€/mes	14.243,6€/año
Recepción 2 (8h/5d)	1.017,40€/mes	14.243,6€/año
Recepción 3 (8h/4d)	813,92€/mes	11.394,88€/año
Encargado de mantenimiento	1081,12€/mes	15.135,68€/año
Cocinero	1.081,12€/mes	15.135,68€/año
Camarero 1	946,66€/mes	13.253,24€/año
Camarero 2	946,66€/mes	13.253,24€/año
Ayudante de cocina	905,07€/mes	12.670,98€/año
Administrador	1.132,51€/mes	15.855,14€/año
Monitor deportivo	905,07€/mes	12.670,98€/año
GASTO PERSONAL TOTAL		154.857,02€/año

Fuente: Elaboración propia.

10.4 ANEXO 4: CRONOGRAMA DE ACCIONES PARA EL AÑO 2015

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PLAN DE PRODUCTO												
Planificación del producto												
Contratación de personal												
Planificación de la política de calidad												
Contratación de proveedores												
Satisfacción y percepción del cliente												
Creación de conciencia de marca												
PLAN DE PRECIO												
Planificación y elección de estrategias de precio												
Fijación de tarifas												
PLAN DE DISTRIBUCIÓN												
Telefónica												
Página Web												
Agencias de viajes												
Buscadores de Internet												
PLAN DE COMUNICACIÓN												
<u>Publicidad:</u>												
Elaboración de breafing												
Planificación y contrato con agencia publicitaria												
Publicidad en Internet												
Publicidad en medios impresos												
<u>Promoción de ventas:</u>												
Planificación por temporadas												
Ejecución de promociones												
<u>Relaciones públicas:</u>												
Publicity												
Patrocinio y asistencia a ferias												
<u>Fuerza de ventas:</u>												
Visita a proveedores												
Visita a clientes												

Fuente: Elaboración propia.