



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA TURÍSTICA DE SEGOVIA. EL CASO
DEL HOTEL PUERTA DE SEGOVIA.**

Presentado por Julia Senin Tardón

Tutelado por César Gámez

Segovia, 28 de julio de 2014



ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| | |
| CAPÍTULO 1 | |
| Situación del turismo en la Provincia de Segovia | |
| 1.1. Introducción | 6 |
| 1.2. Evolución | 6 |
| 1.3. Estrategias aplicadas a la ciudad de Segovia | 11 |
| | |
| CAPÍTULO 2 | |
| El caso del Hotel Puerta de Segovia 4* | |
| 2.1. Preámbulo | 16 |
| 2.2. Misión, Visión y Objetivos | 17 |
| 2.2.1. Misión..... | 17 |
| 2.2.2. Visión | 17 |
| 2.2.3. Objetivos..... | 17 |
| 2.3. Análisis del Entorno General | 17 |
| 2.3.1. Aspectos económicos..... | 18 |
| 2.3.2. Aspectos socio-demográficos..... | 18 |
| 2.3.3. Aspectos político-legales..... | 18 |
| 2.3.4. Aspectos tecnológicos..... | 19 |
| 2.3.5. Aspectos Socio-culturales..... | 19 |
| 2.4. Análisis del Entorno específico | 20 |
| 2.4.1. Las cinco fuerzas de Porter..... | 20 |
| 2.4.1.1. Competidores de la Industria..... | 21 |
| 2.4.1.2. Competidores potenciales..... | 22 |
| 2.4.1.3. Productos sustitutivos..... | 23 |

| | |
|---|-----------|
| 2.4.1.4. Proveedores..... | 23 |
| 2.4.1.5. Clientes..... | 24 |
| 2.5. Análisis Interno del Hotel..... | 24 |
| 2.5.1. El Perfil Estratégico..... | 25 |
| 2.6. Análisis DAFO..... | 27 |
| 2.7. Conclusiones del Análisis..... | 29 |
| 2.8. Estrategias corporativas..... | 29 |
| 2.8.1. Desarrollo del Producto..... | 30 |
| 2.8.2. Diversificación..... | 32 |
| 2.9. Estrategias Competitivas..... | 33 |
| 2.9.1. Diferenciación..... | 33 |
| 2.10. Implantación de las Estrategias..... | 35 |
| 2.10.1. ¿Son adecuadas las estrategias?..... | 36 |
| 2.10.2. ¿Son factibles las estrategias?..... | 36 |
| 2.10.3. ¿Son aceptables las estrategias?..... | 36 |
| 2.11. Puesta en marcha de las estrategias..... | 37 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 39 |

INTRODUCCIÓN

A lo largo de este trabajo van a poder adentrarse en el sistema turístico de Segovia y observar su evaluación, carencias y oportunidades de futuro a través de diferentes datos. Por otro lado, podrán ver el análisis del funcionamiento turístico de uno de los hoteles más famosos de la ciudad: El Hotel Puerta de Segovia ****.

Pero antes de continuar, una buena opción es conocer qué dirección lleva el turismo actualmente en España. Esto es importante, ya que, directa o indirectamente va a afectar a Segovia y al hotel escogido.

Primeramente saber que la herramienta que se ha creado para combatir las debilidades del turismo es el Plan Nacional Integral de Turismo. Según José Manuel Soria, Ministro de Industria, Energía y Turismo, este plan está apostando por la diversificación, la reconversión, la integración de las nuevas tecnologías y el alineamiento público-privado.

Un dato a tener en cuenta es el perfil de los turistas que visitan nuestro país. Los informes de la OMT anuncian un continuo crecimiento anual de los turistas internacionales en torno al 3'3% hasta 2030, pero con un detrimento de los destinos turísticos tradicionales. Es decir, que los turistas buscan algo diferente a lo establecido y es ahí donde tienen que actuar los establecimientos hoteleros para no decaer, porque todos los cambios han acentuado el poder de los consumidores.

Habiendo dicho todo lo anterior, la línea que se espera más beneficiosa para los hoteles es la denominada "No Tendencia". Según explica Albert Grau, socio director de Magma Hospitality Consulting, *"el sector hotelero va a tener que reposicionarse constantemente, ser creativo y reinventarse para adoptarse a los permanentes cambios que el mercado demande. Tiene que ser más flexible que nunca"*.

Para finalizar esta introducción, decir que toda esta información es importante a la hora de actuar en el mundo del turismo. Por lo que, en las siguientes páginas, se podrá ver la evolución del hotel Puerta de Segovia y como ha tenido en cuenta o no las indicaciones de los expertos aportadas en este punto.

CAPÍTULO 1
SITUACIÓN DEL TURISMO EN LA PROVINCIA DE SEGOVIA

1.1. Introducción.

Primeramente quisiera hacer una breve introducción sobre Segovia. Segovia es una pequeña capital de provincia situada en la Comunidad de Castilla y León, limitando al sur con Madrid (la capital de España), lo cual la beneficia muchísimo con respecto al turismo. A pesar de ser una ciudad pequeña, es a la vez, muy turística por su encanto cultural y patrimonial, sobre todo. Por eso motivo, está adaptada completamente al nivel de los turistas que recibe cada año. Cuando me refiero a la palabra “adaptada”, esto incluye tanto establecimientos turísticos (hoteles, hostales, apartamentos, restaurantes con el autentico menú segoviano, etc.) como actividades explícitamente diseñadas para los turistas en sus diversas Oficinas de Turismo. Sin olvidarse de la buena acogida por parte de la gente local, la cual, ya está acostumbrada perfectamente al trato con los turistas y éstos, lo agradecen.

Para haber podido llegar a la situación actual y poder decir que Segovia es una de las ciudades más turísticas, ha tenido que haber un proceso de evolución a lo largo de los años teniendo en cuenta las cambiantes preferencias de nuestros turistas/viajeros que, al final, son los que verdaderamente mandan en el mundo del turismo.

En cuanto a dicha evolución citada en el párrafo previo, a continuación se exponen algunos datos relacionados con los cambios del turismo en la provincia de Segovia (donde se sitúa el hotel escogido), para luego poder ver cuál es su situación actualmente y como todos los cambios experimentados en el entorno y en los turistas, han afectado a los establecimientos hoteleros de Segovia y, concretamente, al Hotel Puerta de Segovia de cuatro estrellas.

1.2. Evolución.

Para continuar con la investigación, a lo largo de las siguientes páginas, podrán ver una serie de datos, sobre todo numéricos, para reflejar los cambios experimentados en Segovia y explicar cómo su estrategia turística se ha adaptado a esos cambios para llegar a ser la ciudad que hoy conocemos y, cómo dichos cambios también afectan en el análisis del hotel escogido.

Situación del turismo en la provincia de Segovia

Antes de nada, se expone esta tabla que pueden ver debajo, para mostrarles en la situación en que esta Segovia en cuanto al número de establecimientos hoteleros y el número de plazas (camas) en esos establecimientos.

Tabla 1.1. Número de establecimientos hoteleros y número de plazas entre los años 2010 y 2012

| Provincia | Número de establecimientos | | | Número de plazas | | |
|------------------------|----------------------------|--------------|--------------|------------------|---------------|---------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Ávila | 143 | 144 | 143 | 5.561 | 5.645 | 5.608 |
| Burgos | 281 | 270 | 276 | 10.727 | 10.157 | 10.240 |
| León | 354 | 359 | 370 | 12.201 | 12.570 | 12.879 |
| Palencia | 117 | 116 | 118 | 3.918 | 3.853 | 3.854 |
| Salamanca | 263 | 264 | 265 | 11.757 | 12.219 | 12.178 |
| Segovia | 164 | 161 | 158 | 6.230 | 6.209 | 6.212 |
| Soria | 135 | 138 | 149 | 4.259 | 4.152 | 4.414 |
| Valladolid | 173 | 176 | 182 | 8.631 | 8.866 | 9.075 |
| Zamora | 115 | 116 | 112 | 3.779 | 3.797 | 3.724 |
| Castilla y León | 1.745 | 1.744 | 1.773 | 67.063 | 67.468 | 68.184 |

FUENTE: D. G. de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León con datos de la Consejería de Cultura y Turismo.

Como se puede observar, Segovia ha ido bajando progresivamente en el número de sus establecimientos hoteleros desde el año 2010. Sin embargo, fijándonos solo en el último año contado (2012), se puede apreciar que, aunque hay menos hoteles que el año anterior, tienen más plazas. Esto puede deberse a que, a pesar de la bajada en turismo de estos últimos años, los hoteles fuertes se abren camino modernizando y actualizando sus instalaciones.

Aunque la situación de Segovia con respecto al turismo haya sido decreciente, en el conjunto de los datos arriba expuestos, se ve que su situación con respecto a sus ciudades cercanas de igual capacidad como pueden ser Salamanca, Ávila o Soria es

Capítulo 1

bastante favorable a excepción de las grandes y turísticas ciudades (Valladolid, Salamanca o Burgos).

Una vez que sabemos en qué posición nos encontramos en referencia a toda la Comunidad, tenemos que conocer el número de alojamientos que hay disponibles en la ciudad. Eso lo muestra la tabla siguiente.

Tabla 1.2. Registro de Empresas Turísticas (2009-2012)

| Año/ Provincia | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------|
| Segovia | 22 | 32 | 47 | 57 (20,95%)** |
| Ávila | 27 | 39 | 42 | 51 (18,75%)** |
| Valladolid | 24 | 35 | 33 | 37 (13,60%)** |
| Salamanca | 12 | 16 | 22 | 31 (11,39%)** |
| León | 19 | 29 | 29 | 28 (10,29%)** |
| Palencia | 13 | 20 | 20 | 24 (8,82%)** |
| Burgos | 15 | 14 | 15 | 20 (7,35%)** |
| Zamora | 4 | 9 | 11 | 16 (5,88%)** |

Situación del turismo en la provincia de Segovia

| | | | | |
|------------------------|------------|------------|------------|----------------|
| Soria | 3 | 7 | 7 | 8 (2,94%)** |
| Total | 139 | 201 | 226 | 272 |
| Castilla y León | (16,58%)* | (23,98%)* | (26,96%)* | (32,45%)* |

FUENTE: D. G. de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León con datos de la Consejería de Cultura y Turismo.

* Porcentajes con respecto del total de establecimientos (838) entre todos los años expuestos.

** Porcentajes sobre el total del año 2012, que es 272 empresas.

*** Total de empresas turísticas entre los 3 años: 383 empresas.

Para hacer más prácticos el análisis, a partir de los datos en bruto, se han hallado una serie de porcentajes donde se observa que el número de empresas turísticas registradas en toda la Comunidad de Castilla y León ha aumentado en un 15,87% en 3 años (desde el 2009 hasta el 2012). Refiriéndonos concretamente a Segovia, éstas han aumentado en un 18,83% respecto del total de todos los años juntos. Más específicamente, también se puede extraer de la tabla que, en este último año contado (2012), las empresas turísticas en Segovia, la cual dispone de 57 empresas, contabilizan un 20,95% sobre el total de ese año, lo que indica, que va la primera en el ranking de número de empresas turísticas de toda la Comunidad de Castilla y León y con no poca diferencia del resto de ciudades.

Esto quiere decir que Segovia y su turismo siguen en aumento, ya que si aparecen nuevas empresas relacionadas con el mundo del turismo, quiere decir que hay gente demandando esos servicios y que la “Marca Segovia” es bastante fuerte en el mercado competitivo donde se mueve actualmente.

Siguiendo en esta línea, sería interesante conocer los establecimientos hoteleros que los turistas tienen disponibles en Segovia según la categoría de los mismos. En la tabla siguiente (1.2.3), se puede observar la oferta turística de Segovia con respecto a la total que hay en la Comunidad de Castilla y León.

Tabla 1.3. Número de alojamientos hoteleros y plazas por categoría en Segovia. Año 2012.

| Hoteles, Hostales y Pensiones | | | |
|--------------------------------------|------------------|----------------|------------------------------|
| Categoría | | Segovia | TOTAL Castilla y León |
| 5 estrellas | Establecimientos | – | 15 |
| | Plazas | – | 1571 |
| 4 estrellas | Establecimientos | 14 | 143 |
| | Plazas | 1740 | 18509 |
| 3 estrellas | Establecimientos | 19 | 207 |
| | Plazas | 1498 | 14545 |
| 2 estrellas | Establecimientos | 47 | 596 |
| | Plazas | 1554 | 18673 |
| 1 estrella | Establecimientos | 46 | 426 |
| | Plazas | 1003 | 9308 |

FUENTE: D. G. de Presupuestos y Estadística de la Junta de Castilla y León con datos de la Consejería de Cultura y Turismo.

Como se destaca en negrita, en Segovia, la oferta que prevalece son los hoteles de 2 estrellas, Sin embargo, en volumen de plazas y capacidad, el punto máximo se lo lleven los establecimientos de 4 estrellas. Esto se debe al tamaño de los establecimientos en cuestión y a que el turista prefiere la comodidad de un hotel de 4 estrellas a precio de uno de 3 estrellas, que es lo que se ven obligados los hoteles a hacer actualmente en Segovia para mantener su clientela.

Situación del turismo en la provincia de Segovia

De esta tabla también se puede deducir aspectos en cuanto a nuestros turistas y a la pregunta de ¿por qué siguen viniendo a pesar de la crisis sufrida? La respuesta que yo obtengo después de todos estos datos es que, a pesar de ser una ciudad relativamente cara para su tamaño dado que la mayoría de los establecimientos adaptan los precios a los turistas, hemos sabido adaptar nuestra oferta también para que, las personas que no tienen tantos recursos, puedan conocer Segovia.

1.3. Estrategias aplicadas a la ciudad de Segovia.

Poniendo en relación toda la información obtenida de las tablas anteriores y con ayuda del análisis del Plan de Marketing de Segovia elaborado por el ICN artea, a continuación se desarrollarán brevemente las distintas actividades y estrategias llevadas a cabo en la ciudad de Segovia con respecto al turismo y que, por consiguiente, afectarán a la demanda del hotel Puerta de Segovia****.

Desde la obtención del Plan de Excelencia Turística en 1999, los organismos encargados del turismo en la ciudad como son el Ayuntamiento y la Empresa Municipal de Turismo, no han parado hasta convertir Segovia en un referente de prestigio y calidad para el turismo cultural. Durante estos años, la renovación de su oferta clásica ha sido casi continua tanto, que es conocida en el mercado nacional e internacional bajo una marca de exclusividad y calidad de la que hablaré más adelante.

Ya que la ciudad de Segovia estaba creciendo turísticamente (1.000.000 de turistas anuales), era necesaria una planificación adecuada de los recursos. Para ello, la empresa ICN artea, citada anteriormente, hizo un análisis estratégico en 2005 en el cual destacó la importancia de la renovación de la cartera de productos de la ciudad para mejorar su posición competitiva.

A través de este análisis junto con el Plan de Marketing, citado anteriormente, se pueden diferenciar 6 líneas de actuación llevada a cabo conjuntamente por el Ayuntamiento de Segovia y la Empresa Municipal de Turismo para la renovación de su oferta turística:

- 1. Creación e impulso de la Marca Turística.** Con esta marca todos los productos ofertados por la ciudad quedarán integrados bajo un mismo nombre. Este nombre define las señas específicas de identidad de Segovia.

Actualmente, la ciudad posee dos marcas distintivas:

“Segovia ilumina el cielo”

(para el patrimonio cultural en conjunto)

“Saborea España”

(específica para la promoción del turismo gastronómico)

- 2. Diversificación de la oferta turística.** Esta estrategia se lleva a cabo conjuntamente con la idea de planificación y gestión de los flujos turísticos, ya que, de esta forma, Segovia puede mostrar todo su potencial turístico sin ser tapado por el conjunto monumental por excelencia (Acueducto, Catedral y Alcázar).

Esta gestión, citada anteriormente, normalmente es llevada a cabo por el Centro de Recepción de Visitantes y la Empresa Municipal de Turismo, quienes se encargan de crear y promocionar nuevas formas de turismo cultural y de disfrutar de Segovia de manera exclusiva. Entre las nuevas actividades, los turistas podrán elegir a lo largo de diversas rutas como *Rutas por el Barrio de los Caballeros, La Judería, La Muralla, El Valle del Eresma o La Ruta del Acueducto*.

Con esta actuación, se pretende que el visitante de Segovia sea repetitivo disfrutando de cosas diferentes en cada viaje o que, por otro lado, alargue su estancia en Segovia para disfrutar de todas ellas en la misma visita, lo que favorece a la red de alojamientos turísticos disponibles en la ciudad.

- 3. Desarrollo de los Paquetes Turísticos.** Esta idea salió a la luz a partir de la mejora de las comunicaciones entre Segovia y distintos puntos de la geografía española. El transporte que más afectó tanto, positiva como negativamente, fue el AVE (nacido en 2007). Así, Segovia puede verse en un día, por lo que, la Empresa Municipal de Turismo de Segovia ideó lo que se denomina como Paquete Turístico (fin de semana en familia, fin de semana romántico, ofertas especiales en puentes y vacaciones, oferta en temporada baja, etc.). Incluyendo infinidad de actividades (con transporte y alojamiento, en muchos casos), podemos encontrar paquetes adaptados a los diferentes turistas que están

Situación del turismo en la provincia de Segovia

llegando en los últimos años. Así, se cuentan actividades como *Segovia para niños*, *Segovia natural*, *Segovia activa*, *Segovia deportista*, *Segovia gastronómica*, *Turismo idiomático*, *Turismo de Congresos*, *Turismo religioso* (rutas del Camino de Santiago o San Juan de la Cruz).

4. Dejando a un lado la parte turística de los planes, el Área de Comunicación de la Empresa Municipal de Turismo, piensa también en el bienestar de la población local, Y para ello, ha encaminado una de las actuaciones a la **creación del Calendario Anual** con todos los eventos y actividades, los cuales podrán ser disfrutados tanto por parte de los turistas como por los segovianos, ya que muchos de ellos, son nuevos cada año. Aquí se incluyen conciertos, titirimundi, bailes populares, espectáculos de luz y agua, estrenos de obras de teatro, exposiciones, cuentacuentos infantiles, etc.

5. **Impulso del “Convention Bureau”**, que desde 2012 están teniendo una gran acogida en la ciudad a través del turismo de negocios. El Ayuntamiento pone a disposición de las empresas una serie de recursos (salas, alojamiento, servicios de restauración, actividades en la ciudad y transporte) para desarrollar sus actividades de reuniones, convenciones, congresos o viajes de incentivo, entre otras.

Por último, sin ser propiamente una línea de actuación como tal, desde hace no muchos años, se está introduciendo una nueva estrategia bajo el nombre de **“Segovia Exclusiva”** (*“Privilege Spain”* en los mercados internacionales) con el objeto de atraer a la ciudad a aquel público menos numeroso pero más exigente y con un poder adquisitivo alto. Con este nombre se pretenden englobar todas aquellas actividades citadas en las anteriores líneas de actuación que demuestren tener la calidad suficiente para satisfacer a un cliente de dicha categoría. Esto responde a las numerosas propuestas por parte de empresarios que demandan un turista más específico que esté dispuesto a gastar más en Segovia.

A parte, como dato curioso y que, probablemente tengan que empezar a tener en cuenta numerosas ciudades y empresas turísticas, esta una entrevista hecha por el periódico digital www.segoviaudaz.es, en la cual, Fermin de los Reyes, presidente de la Asociación Sinodal de Aguilafuente, expone el pasado mes de febrero del 2013 que,

Capítulo 1

según su experiencia, “las recreaciones históricas pueden ayudar a fomentar las visitas a los lugares y a sus zonas de influencias”. Por lo que, los empresarios turísticos van a tener que fijarse en los rodajes que tengan lugar en los alrededores de su empresa, como el claro ejemplo que tiene la ciudad de Segovia y el municipio de Turégano con el rodaje de la serie “Isabel La Católica”.

Terminando con el tema de las estrategias en la ciudad de Segovia para centrarnos en el hotel escogido, queda decir que todas las ideas anteriormente explicadas se están llevando a cabo actualmente en la ciudad de Segovia y parece que funcionan bastante bien. Esto es positivo para el hotel Puerta de Segovia, ya que, algunas de ellas como son la de Impulso de la Marca Turística, Diversificación de la oferta, Desarrollo de Paquetes Turísticos, Impulso de la “Convention Bureau” y “Segovia Exclusiva” le pueden ayudar a renovarse y a conseguir sus objetivos de futuro, los cuales se desarrollan y explican profundamente en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2

EL CASO DEL HOTEL PUERTA DE SEGOVIA 4*

2.1. Preámbulo.

En este capítulo se analizará profundamente el estado y funcionamiento a fondo del Hotel Puerta de Segovia 4*. En primer lugar, una breve descripción del hotel: el hotel expuesto es un establecimiento situado en el municipio de La Lastrilla en la provincia de Segovia. Es un hotel de 205 habitaciones divididas entre dobles, triples e individuales de diferentes tamaños incluyendo una Suite. También tiene una buena infraestructura a la hora de ofrecer servicios de sala//salón en eventos como banquetes nupciales o de comunión, bautizos, reuniones de empresa o cursos de formación entre otros. Este hotel funciona con una plantilla fija de 30 empleados utilizando personal extra en periodos de alta demanda. Aunque ahora sea una marca única y aislada, hasta el año 2010 perteneció a la cadena HUSA (sede en Barcelona). Desde allí, manejaban todo el tema de promoción del hotel a través de las técnicas de comunicación de la multinacional aunque, eso sí, el hotel seguía teniendo su dirección particular para los temas más internos y diarios siempre supervisados por la dirección general de la cadena.

A partir de dejar la cadena, volvió a ser el hotel independiente de 4 estrellas que era antes. Con una mujer con carácter al frente como directora, dos hermanos propietarios que se complementan en las decisiones y una plantilla ilusionada y entregada en su trabajo, el Hotel Puerta de Segovia ha ido cambiando con el paso de los años. El principal problema que les está afectando por los cambios en el entorno, es que han tenido que adaptar su oferta (el precio sobre todo) a un turista menos exigente, con menos poder adquisitivo, un nivel cultural medio-bajo, etc. Y todo esto, se está viendo resentido en la calidad de los servicios e infraestructuras que no se pueden dar a un nivel de 4 estrellas porque sino, no tendrían demanda alguna (no les saldría rentable). Por eso, la misión, visión y los objetivos que tiene el hotel para un medio-largo plazo son los que se detallan en el siguiente punto.

2.2. Misión, visión y objetivos.

En su libro (Navas López y Guerras Martín, 2009) exponen que una empresa debe tener claramente definidos su misión, visión y objetivo. En este caso la primera definición hace referencia a lo que es actualmente el hotel estudiado; mientras que la segunda, como su propio nombre indica, es la visión de futuro que tiene la propiedad sobre su hotel y que lo va a hacer mejorar. Y por último, en cuanto a los objetivos, los autores citados anteriormente plantean que sean directos, claros y sencillos como se verá a continuación para el caso del hotel Puerta de Segovia.

2.2.1. Misión.

La misión del hotel Puerta de Segovia es un hotel de cuatro estrellas que compite en una industria muy saturada. Por ello, le es muy difícil poder adaptar su oferta a una buena relación calidad-precio y ha tenido que adecuarse a los precios económicos que demanden los turistas aunque eso suponga que decaiga su calidad y la exclusividad que tenía hotel de cuatro estrellas.

2.2.2. Visión.

La visión que tiene de futuro el hotel Puerta de Segovia es la de fortalecer su imagen como un hotel de más calidad, fuerte e independiente estableciendo segmentos adecuados a su categoría y adaptando su oferta a dichos segmentos.

2.2.3. Objetivos.

Tiene 4 objetivos principales:

- Buscar un cliente más sofisticado (menos turistas pero con mayor poder adquisitivo).
- Lograr la satisfacción de cliente por la relación calidad-precio, no solo por ser el más económico.
- Fortalecer su posición en los principales buscadores de hoteles online.
- Aumentar la estancia media de sus clientes mediante la creación o renovación de parte de su oferta.

2.3. Análisis del Entorno General.

Antes de diseñar las acciones y estrategias propiamente dichas, hay que llevar a cabo un estudio de los elementos externos al hotel pero que le influyen tanto de manera negativa o positiva. Estos aspectos sobre los que el hotel no tiene voluntad de cambiarlos serían: económicos, socio-demográficos, político-legales, tecnológicos y socio-culturales.

2.3.1. Aspecto Económicos.

El hotel Puerta de Segovia actualmente compite en el mercado turístico de una ciudad bastante saturada en ese sentido aunque últimamente haya estado sumergida en una profunda crisis de la que hay esperanzas de salir a corto plazo. Sin embargo, encontrar estabilidad de empleo ahora, es todavía un aspecto complicado. A pesar de esto, la tasa de paro es aun elevada y lo primero que suprimen los ciudadanos son las vacaciones (porque para la mayoría son caprichos) o si viajan a Segovia, es a lo más económico. Por esto, el hotel Puerta de Segovia está sometido a mucho poder de compra por parte de los clientes, de ahí que tenga que ofrecer la mayoría de sus productos con una calidad y un precio de menos categoría.

2.3.2. Aspectos Socio-demográficos.

Refiriéndonos básicamente a los aspectos socio-demográficos dentro de la ciudad de Segovia, influyen bastante positivamente al hotel, ya que, la ciudad tiene mayoritariamente presencia de gente joven. De ahí, que sea una ciudad activa tanto de día como de noche. No es exageradamente grande, aunque si algo cara para su tamaño, pero lo justo para no aburrirte en tus vacaciones.

2.3.3. Aspectos Político-legales.

Dejando a un lado la estabilidad política que ya es un hecho en la ciudad de Segovia a diferencia de otros posibles destinos turísticos, en el análisis de los aspectos político-legales, merece la pena destacar la idea promoción del turismo tanto nacional como internacional en la ciudad por parte de los organismos de la ciudad de Segovia (el ayuntamiento, la empresa municipal del turismo y el centro de recepción de visitantes) junto con la Concejalía de Turismo, Turespaña y otros organismos. Como ejemplo de esta línea, la actividad más reciente es la llamada “Chinese Friendly International” para

El caso del hotel Puerta de Segovia 4*

la adaptación de la ciudad y sus eventos al segmento turístico más numeroso que visita la ciudad actualmente.

El gobierno, por su parte, también ha financiado y financia la renovación y construcción de carreteras más cómodas y accesibles, a la vez que impulsa y financia la creación de un transporte alternativo como el AVE, lo cual, ha ayudado mucho al turismo en la ciudad desde su creación en el año 2007.

En cuanto a la política internacional, no influye con demasiada intensidad en la ciudad de Segovia pero si en la comunidad vecina, Madrid. Como repercusión indirecta, el hotel Puerta de Segovia debe tener en cuenta a los turistas extranjeros, ya que, según como anuncian varias noticias recientes en el periódico “El Mundo”, el porcentaje de turismo extranjero se ha incrementado y se incrementará en un futuro cercano. Este proceso se debe principalmente a la globalización que aun sigue influyendo y al tipo de cambio favorable de la minoría de países que aun no han establecido el euro como moneda oficial.

2.3.4. Aspectos Tecnológicos.

Por un parte, la mejora de los transportes a la hora de la accesibilidad a la ciudad de Segovia y, por lo tanto, al hotel, permite que otros segmentos de turistas conozcan dicho hotel.

Pero también esta influyendo en estos aspectos el cambio de los turistas en cuanto a la forma de compra de los productos o servicios. Están optando más por un uso de las agencias on-line, páginas webs o, simplemente, organizarse ellos el viaje con la información de Internet.

Por último, no se pueden olvidar las nuevas tecnologías aplicadas la informática que se refleja en los nuevos y modernos sistemas de reservas o aplicaciones que hacen las habitaciones de los hoteles inteligentes a través de la domótica.

2.3.5. Aspectos Socio-culturales.

Ya que los valores culturales de la ciudad de Segovia son el principal recurso de atracción para los turistas, se debe explotar para aumentar a demanda del sitio pero siempre de una manera adecuada para que el beneficio sea más duradero.

Capítulo 2

Por otra parte, también ayudaría a la demanda una búsqueda más profunda de recursos culturales escondidos, dejando a un lado el triángulo cultural: Acueducto, Alcázar y Catedral.

Esto, junto con la buena acogida de los turistas por parte de la población local (comúnmente llamados segovianos), aumentaría el poder atrayente de la ciudad donde se sitúa el hotel.

2.4. Análisis del Entorno Específico.

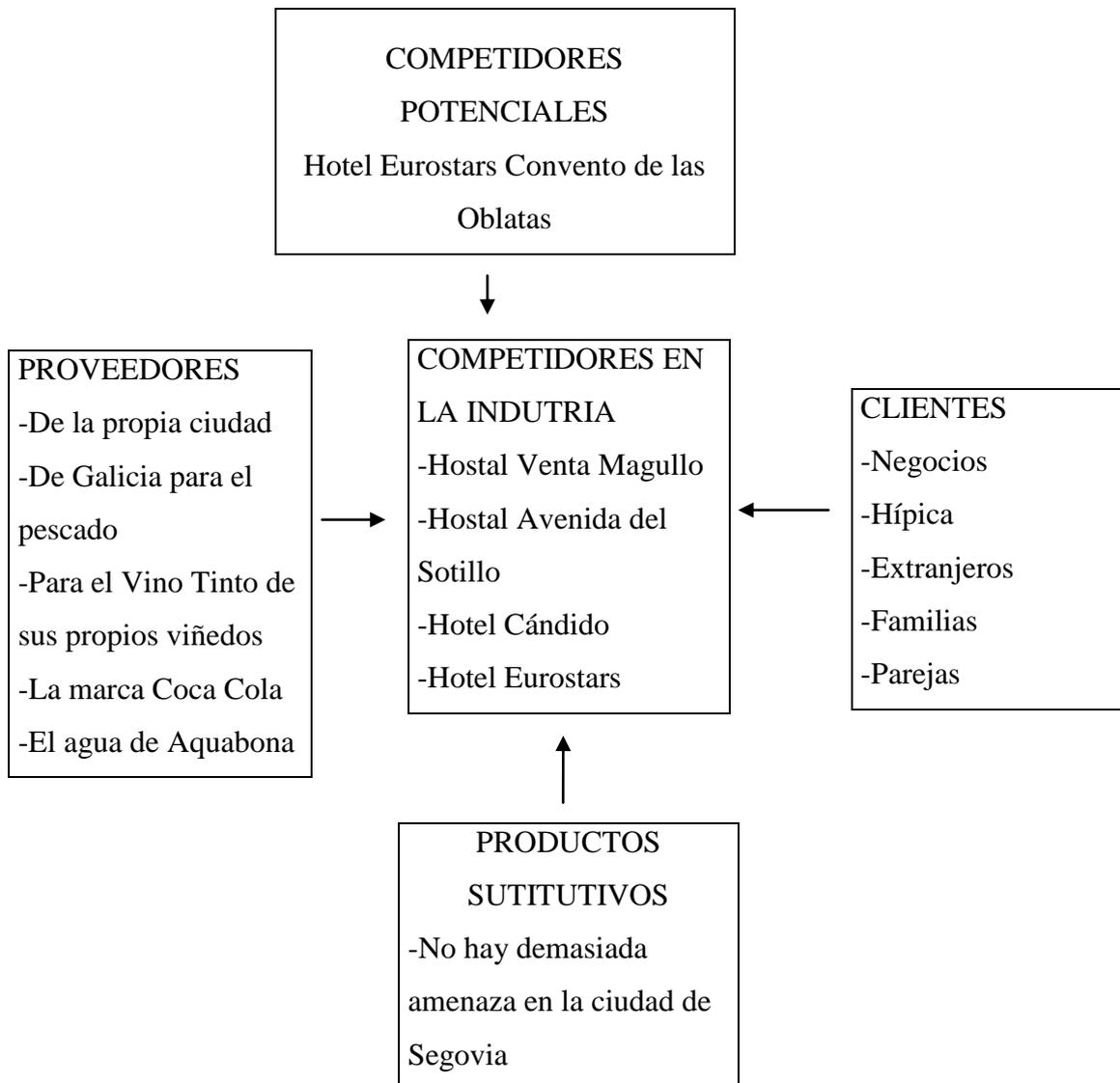
Para hablar del entorno específico del hotel en cuestión, nos centraremos en el funcionamiento de sus aspectos más cercanos y, sobre los que puede influir, aunque, a veces, no como a él le gustaría. Me estoy refiriendo a sus proveedores, clientes y competidores. Otros aspectos son tenidos muy en cuenta por el hotel Puerta de Segovia, ya que, influyen directamente en su actividad turística diaria y, por lo tanto, pueden llegar a un nivel de control muy alto en las operaciones si los encargados del hotel no actúan correctamente.

A continuación se desarrolla el gráfico de “las cinco fuerzas” de Porter (1982) para un entendimiento más específico del funcionamiento y comportamiento que tiene el hotel Puerta de Segovia con cada uno de los aspectos de su entorno específico citados anteriormente.

2.4.1. Análisis del mercado a través de “las cinco fuerzas” de Porter.

Para ayudar a lograr los objetivos descritos anteriormente, primeramente he analizado el hotel Puerta de Segovia a través del modelo de “las cinco fuerzas” de Porter (1982), con el cual, se detectarán las principales oportunidades y amenazas de la industria en la que compite dicho hotel y puede que las suyas propias como resultado de esa influencia. El esquema, adaptado del cuadro original de Porter, es el siguiente:

Gráfico 2.1. “Las cinco fuerzas” de Porter.



Fuente: adaptado de Porter (1982:24).

2.4.1.1. Competidores en la industria.

El hotel Puerta de Segovia compite en una industria bastante madura, por lo que, tiene un alto grado de competencia. Sus principales competidores (aunque no todos sean de la categoría de 4 estrellas) dentro de la ciudad de Segovia serían:

- El hostal Venta Magullo y el hostal Avenida del Sotillo en cuanto a la localización. Ambos son de una categoría menos que el hotel Puerta de Segovia,

pero eso no impide que compitan casi a la misma altura porque los cambios en lo turistas van encaminados a buscar el servicio básico más económico y no se fijan en los pequeños detalles de calidad que ofrece un hotel de 4 estrellas como el Puerta de Segovia. Por todo esto, el hotel elegido, por desgracia, compite ahora con hostales de la zona.

- El hotel Cándido y el Eurostars en cuanto a la estructura y los servicios ofertados dentro de la misma ciudad. Estos hoteles están bastante alejados del hotel Puerta de Segovia pero se les considera competidores altos porque, aun no teniendo la misma localización, el cliente puede encontrar los mismos servicios prácticamente al mismo precio. El único que puede jugar con ventaja es el hotel Eurostars, ya que, está situado en el centro de la ciudad. Para ello, la mejor solución en la que debería invertir el hotel Puerta de Segovia, por el momento, sería en los recursos intangibles (que son los más difíciles de imitar por la competencia) para, una vez conseguida una gran ventaja competitiva, mejorar sus recursos materiales.

2.4.1.2. Competidores potenciales.

Según como informa la revista online www.segoviaudaz.es a día 4 de Enero de 2013, hay pocas expectativas para el sector hotelero de Castilla y León en los años cercanos. No solo no se producirán nuevas aperturas, sino que se prevén cierres por la precaria situación en la que se encuentran algunos de los hoteles que han visto como el número de alojados descendía a cifras impensables. Por lo que, analizando el momento actual, el hotel Puerta de Segovia solo debe preocuparse por la reciente apertura del hotel Eurostars Plaza del Acueducto, el cual ya se podría considerar también como un competidor actual; y su próxima continuación con el Eurostars Convento de las Oblatas, aunque esta última apertura no esté del todo clara a día de hoy (Junio, 2014). Estos ambos hoteles competirían en el caso de la calidad de las infraestructuras y servicios ofertados a los clientes. Pero según la directora del hotel Puerta de Segovia, Josefina (Pepa) “aunque intentamos prever el futuro de nuestro hotel, ahora mismo nos fijamos más en lo actual, así que estaremos al tanto de noticias de próximas aperturas de hoteles en la ciudad, pero hasta que no sean efectivas, no actuaremos”.

2.4.1.3. Productos sustitutivos.

Los principales productos sustitutivos del hotel Puerta de Segovia serían, por ejemplo, los apartahoteles, las pensiones o las casas rurales. Pero compitiendo en la industria hotelera segoviana, el hotel no tiene mucho problema con esos productos, ya que, prácticamente no existen en la ciudad. Aquí también se podrían incluir sus competidores reales y potenciales, ya que, de alguna manera aunque sean productos similares, le están quitando clientes.

2.4.1.4. Proveedores.

El hotel Puerta de Segovia cuenta con una amplia gama de proveedores que le ayudan a hacer de su producto, el mejor. Más específicamente, en una charla detenida con las personas encargadas de la administración y el almacén, José y Rafa, me comentaron que el hotel Puerta de Segovia dispone de un larga lista de proveedores para cada materia prima que necesita (comida, bebida, decoración, material de oficina, etc.). Por ello, no tiene ningún tipo de concentración de sus proveedores y es el propio hotel el que tiene el poder de negociación sobre sus compras, ya que, si no está contento con uno de sus suministradores del tipo que sea, puede cambiar a otro de su cartera sin prácticamente coste alguno. En cuanto a los volúmenes de sus pedidos, “el hotel no tiene establecido ningún parámetro, pedimos cuando necesitamos teniendo en cuenta el tiempo que tardan en traerlo” me explicó uno de los administradores. Para el único producto para el que no disponen de proveedor fijo es para el vino tinto, ya que los dueños del hotel son propietarios también de unos viñedos en la zona del municipio de Cabañas y son sus propios suministradores. Los vinos que van incluidos en el precio de cualquier menú son el vino tinto Ribera de Polendos y vino Blanco Rueda Oro. Sin embargo, para la demanda del vino tinto y en el caso de que el cliente quiera un vino tinto específico, los administradores comentan, “cuando se da el caso específico, buscamos entre los proveedores que ya hemos usado, el que mejor relación calidad-precio nos dé en ese momento”.

A la hora de pagar a los proveedores, la forma de hacerlo a cambiado de la siguiente manera según lo que han explicado entre los dos administradores: antes había contratos de pago a 30 o a 60 días dependiendo del proveedor; pero ahora, la cosa se rige sin prácticamente ningún tipo de contrato de pago, sino que el hotel les va pagando lo antes

Capítulo 2

posible pero sin un plazo estipulado. Por lo que el acuerdo, por así llamarlo, se basa un poco en la confianza de años de trabajo juntos.

Por último, decir que tanto los proveedores como las materias primas son de alta calidad porque todo proviene directamente del productor; los pescados vienen de Galicia y la carne del matadero.

2.4.1.5. Clientes.

En la situación actual, los clientes suelen tener bastante poder de negociación a la hora de elegir el establecimiento adecuado para sus vacaciones. En el caso del hotel Puerta de Segovia, sus clientes ejercen bastante poder a la hora de decidir, ya que, al tener mayor información sobre la oferta hotelera en Segovia, comprueban que no hay diferenciación de producto y les supone el mismo coste elegir un sitio u otro. Además, la mayoría de los clientes no se fijan en los detalles, así, el hotel Puerta de Segovia ha tenido que reducir su calidad de hotel de 4 estrellas para poder adaptarse económicamente a lo que sus clientes actuales demandan. Por otro lado, dicho hotel juega con ventaja en algunos campos. Por ejemplo, tiene clientes de diversas índoles. Eso da lugar a un cierto margen de movimiento pudiéndose concentrar en el/los segmento/s que más le beneficien en cada momento sin preocuparse de una posible sustitución del producto por parte del cliente ó de una bajada considerable de sus beneficios.

2.5. Análisis Interno del hotel.

El hotel escogido llamado Hotel Puerta de Segovia está situado a las afueras de la ciudad de la ciudad de Segovia en un municipio llamado La Lastrilla. Es un establecimiento que cuenta con 205 habitaciones recién reformadas, más de 30 salas adaptadas a distintas necesidades, spa, gimnasio y sala de juegos para los más pequeños. Además dispone de parking exterior gratuito o parking interior con coste adicional. La categoría es la de un cuatro estrellas aunque actualmente no compita en ese sentido. Debido a la saturación del mercado turístico en la ciudad, la dirección del hotel ha optado por bajar su calidad de los servicios para poder bajar el precio y así mantener la demanda de su hotel.

El caso del hotel Puerta de Segovia 4*

Es una empresa bastante fuerte en cuanto al turismo de negocios y de equitación aunque intenta acercarse también a otros segmentos como es el internacional o el de parejas.

En los últimos años ha visto disminuida la demanda de alojamiento pero no le ha ocurrido lo mismo con la demanda de las salas, las cuales siguen estando solicitadas no solo para turismo de negocios sino también para bodas, comuniones, reuniones familiares y de amigos, empresas y cursos de formación (como ejemplo, la empresa Deloitte con la que tienen un contrato anual). Junto a esta clientela fija, también disponen de contratos o acuerdos con diferentes extranjeros por semana, lo cual le ayuda al hotel a mantener un poco sus beneficios.

A la hora de hablar de los recursos internos propios de los que dispone el hotel Puerta de Segovia y que le hacen atractivo para unos determinado segmentos, cabe mencionar, principalmente, su componente intangible como el personal, su actitud y predisposición para ayudar a cualquier cliente y la profesionalidad y calidad de las gestiones. Aunque esto sea un punto a favor para el hotel, en los últimos se ha visto deteriorado por el hecho de ajustar los precios.

Otro de los factores internos que tiene a favor el hotel es su localización citada anteriormente. Este aspecto es el culpable de atraer, principalmente, al turismo de negocios por la tranquilidad para trabajar en el hotel de calidad; y al turismo de equitación, el cual busca cercanía al centro ecuestre donde este su caballo.

Por último, todo lo citado en este punto, se podría identificar como el motor atrayente de sus clientes y que hace que estos repitan en un 80% de los casos. A lo que habría que sumarle todos sus clientes esporádicos que visitan Segovia por el recurso cultural y suelen elegir dicho hotel por el aspecto económico de sus tarifas (en muchos casos no corresponde a un hotel de cuatro estrellas).

Para ver mejor su funcionamiento y sus diferencias con respecto a otros hoteles del mismo mercado, a continuación se detalla el perfil estratégico del hotel Puerta de Segovia.

2.5.1. Perfil Estratégico del hotel Puerta de Segovia.

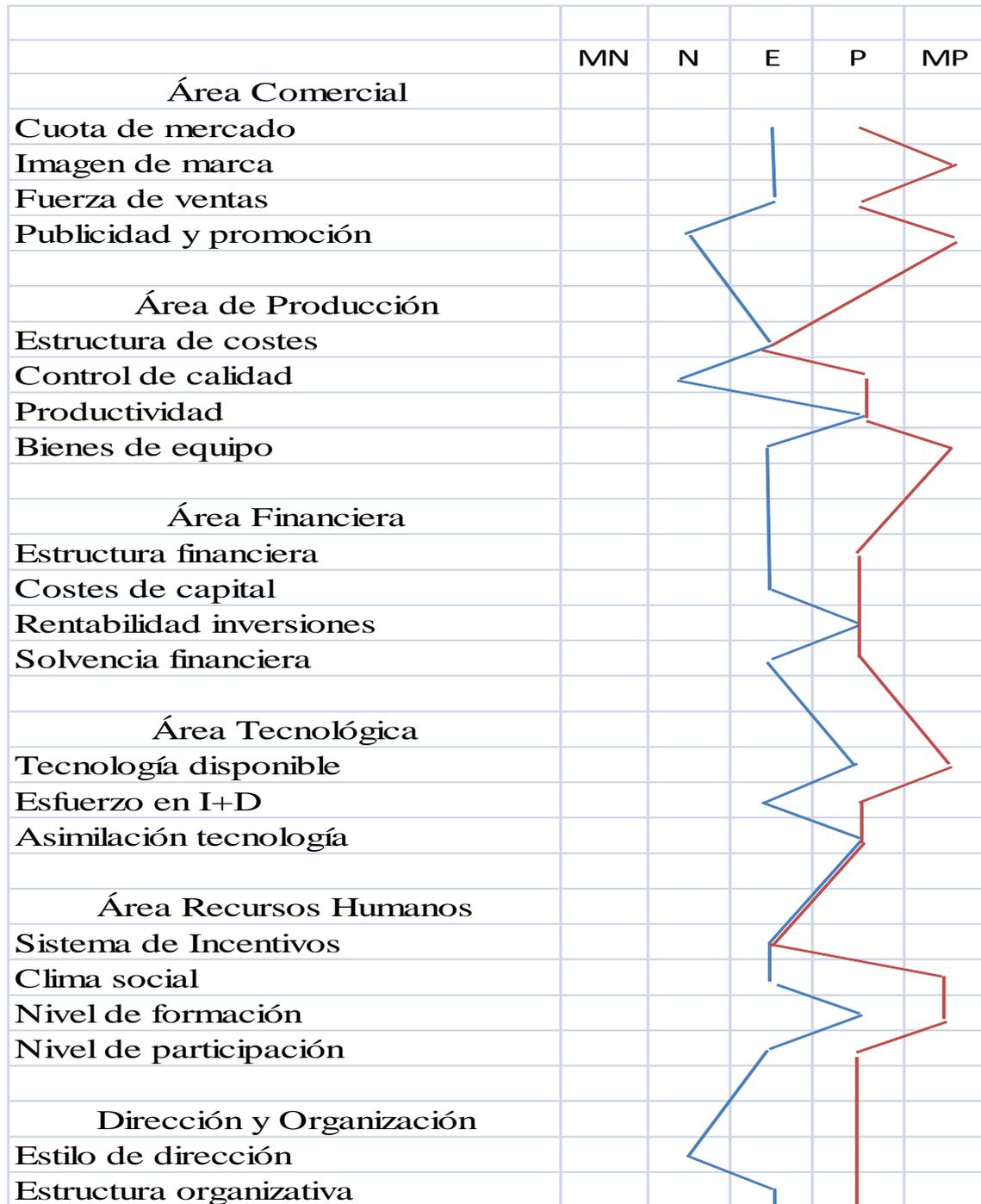
Como se verá en la siguiente página, este gráfico adaptado del libro de Navas López y Guerras Martín (2009) con algún otro matiz del libro de Aranda Hipólito (2011) es muy útil para identificar los puntos fuertes y débiles que tiene el hotel con su actual

Capítulo 2

funcionamiento con el análisis de sus distintas actividades como son la producción, la comercialización, la financiación, los recursos humanos, la organización, etc.

Con este perfil se verán las desviaciones de su funcionamiento ideal y donde se dan exactamente para poder actuar con ellas con mayor rapidez y seguridad.

Gráfico 2.2. Perfil Estratégico del Hotel Puerta de Segovia.



Fuente: apuntes de Gestión de la Calidad. Profesor Ángel Aranda Hipólito con su libro *Turismo: una visión global* (2011). Y Navas López con Guerras Martín, 2009).

El caso del hotel Puerta de Segovia 4*

**Línea Roja: Empresa Ideal del sector (Hotel Cándido).

**Línea Azul: Empresa del Estudio (Hotel Puerta de Segovia).

Como se puede apreciar en el gráfico, el hotel escogido (Hotel Puerta de Segovia) se distancia un poco del hotel definido como ideal (Hotel Pórtico). En algunos aspectos la diferencia no es mucho, pero en otros como pueden ser la promoción, la calidad, las infraestructuras, el clima de trabajo o el sistema de dirección, hay una diferencia significativa que el hotel Puerta de Segovia debe solventar para su mejor funcionamiento en el mercado. Todos los puntos del hotel escogido están por debajo de los del hotel ideal, por ello, se han diseñado unas posibles estrategias en los siguientes apartados para mejorar dicha situación.

2.6. Análisis DAFO.

Para seguir con la investigación, una vez detectados los puntos débiles y fuertes del hotel Puerta de Segovia con respecto a su entorno, se detallará un análisis DAFO para después poder concretar las actuaciones que son necesarias de llevar a cabo en el hotel para su mejor funcionamiento y competitividad en el futuro.

Tabla 2.3. Análisis Externo e Interno del hotel Puerta de Segovia.

| ANÁLISIS EXTERNO | |
|--|---|
| <p><i>AMENAZAS</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Marca/imagen centralizada en un tipo de turismo – baja promoción de la marca• Mercado maduro/saturado• Situación económica desfavorable.• No hay barreras de entrada – creación de empresas con características similares (nuevos competidores)• Cambios en los turistas. | <p><i>OPORTUNIDADES</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Buena posición como hotel de negocios• Adaptación a las nuevas tecnologías• Posibilidad de ampliar la oferta (nuevos productos).• Buena comunicación y acceso por carretera y con los puntos turísticos de la ciudad – línea regular de autobuses. |

| ANÁLISIS INTERNO | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><i>DEBILIDADES</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Localización – para el turismo de vacaciones está lejos de los puntos de interés turístico • Bajo nivel de estancia media – el cliente que viene por vacaciones, intenta estar las menos noches posibles • Producto homogéneo – similar al de la competencia • Escasez de personal - sobre todo en recepción, comercial y limpieza • Límite de medios como proyectores, flicharts y paneles en periodos de auge del turismo de negocios • Baja relación calidad-precio – últimamente solo buscan lo económico sin fijarse demasiado en la calidad • Baja calidad de su página web – funcionamiento y servicios muy básicos. • Certificado de Calidad SICTE. | <p style="text-align: center;"><i>FORTALEZAS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Habitaciones adaptadas – minusválidos, familias o parejas • Trato personalizado – empresa privada/familiar • Fidelización de clientes – la mayoría de los clientes son repetitivos • Predisposición a innovaciones – creación de nuevos productos y renovación de los antiguos • Localización – para el turismo de negocios y determinados eventos, la localización es un punto fuerte, ya que, hace del hotel un sitio tranquilo y amplio. • Trabajan con varios segmentos de clientes – vacaciones, parejas, familias, grupos o negocios. |

Fuente: elaboración propia ayudada de diversos libros disponibles en la bibliografía.

2.7. Conclusiones del análisis.

A lo largo de las páginas anteriores, se ha hecho un análisis, lo más profundo posible, del Hotel Puerta de Segovia. A través de él, se ha estudiado su comportamiento actual y lo que de verdad quiere ser en un futuro para mantenerse operativo. Aunque desde fuera del hotel, no parece que tenga tantas carencias, el análisis desde dentro, muestra situaciones diferentes.

Con las conclusiones recogidas en el análisis DAFO, se pueden identificar que los principales problemas a los que tiene que hacer frente el hotel son:

- Producto homogéneo y fácil de imitar en un mercado saturado (necesidad de diversificar/diferenciar su oferta e innovar).
- Baja calidad para el tipo de hotel que es (renovar la imagen).

Por otro lado, poniendo la vista en su perfil estratégico, nos damos cuenta de que su funcionamiento y su política empresarial, están algo desviados, por lo que, necesita concienciarse del problema y actuar cuanto antes.

A partir de aquí, teniendo en cuenta los recursos disponibles que tiene el hotel y la combinación entre ellos, en el siguiente apartado se desarrollan las estrategias. En el campo del turismo y refiriéndonos a un hotel, los principales tipos de estrategias llevadas a cabo son: corporativas (estrategia de crecimiento de Ansoff con sus cuatro planes específicos) y competitivas (liderazgo en costes y diferenciación de producto).

2.8. Estrategias Corporativas.

Ya que uno de los problemas del hotel Puerta de Segovia es el producto homogéneo, probablemente la elección más acertada son dos estrategias corporativas específicas dentro de la **Estrategia de Crecimiento de Ansoff**, las cuales le ayudarán a renovar su oferta y no atraer a clientes no deseados que solo buscan lo económico. Así, las actuaciones elegidas son las siguientes:

Tabla 2.4. Esquema de la Estrategia de Crecimiento de Ansoff.

| | | MERCADOS | |
|-----------|------------|----------------------------|------------------------|
| | | Actuales | Nuevos |
| Productos | Existentes | Penetración del Mercado | Desarrollo del Mercado |
| | Nuevos | Desarrollo de Producto (1) | Diversificación (2) |

Fuente: apuntes marketing de destinos turísticos, Marta Laguna. Profesora de la UVA.

En el cuadro anterior están señaladas en tono gris las dos estrategias que se van a emplear en el hotel escogido. Según todo el análisis anterior, estas actuaciones si se aplican bien son las que mejor le van a venir al hotel, ya que, le van a solucionar el problema del producto homogéneo y así conseguir ventaja en cuanto a sus competidores más cercanos, como ya se ha dicho antes. La situación del hotel debe cambiar.

Actualmente está aplicando una estrategia de liderazgo en costes, que aunque se piense que está ganando más por los costes, sobre todo de personal, tan ajustados que tiene, lo único que está haciendo es perjudicarse a sí mismo. Porque si sigue con dicha estrategia, va a llegar un momento que no pueda reducir más costes y esté tan sumamente deteriorado, que será prácticamente imposible intentar solucionar los problemas y llegar a volver a ser el hotel que eran años atrás. Así, para que esto no ocurra, a continuación se detallan más específicamente las estrategias representadas en el cuadro expuesto a principio del capítulo.

2.8.1. Desarrollo del Producto.

La oferta disponible en el hotel Puerta de Segovia es variada pero bastante básica y ahora más aun porque intenta bajar los precios al máximo para que no disminuya su demanda. Pero esto le está haciendo atraer clientes no deseados en muchas ocasiones. Por eso, aquí se proponen algunas ideas para cambiar eso. Son actividades que no supondrán mucho coste, ya que, algunas de ellas están basadas en ofertas que y tienen como la “oferta romántica” pero perfeccionando cosas para que sea aun más romántica y más atractiva. Dentro de este apartado, el objetivo principal que quiere llevar a cabo el hotel Puerta de Segovia es el de crear paquetes turísticos adaptados. Así, los dueños de

El caso del hotel Puerta de Segovia 4*

dicho hotel, son además propietarios de un centro de spa en el municipio de Tres Casas a menos de 10 minutos en coche y de una empresa de vinos en la zona de Cabañas de Polendos, produciendo vino tinto llamado Ribera de Polendos (no tiene denominación de origen). Con estos dos negocios complementarios al hotel Puerta de Segovia, éste puede aumentar sus beneficios mejorando dos de sus productos sin demasiado coste, ya que, la materia prima/recursos utilizados son propios.

La primera propuesta de producto se llamaría “*Estancia de cuento*”. El procedimiento sería, a su ya prácticamente asentada “oferta romántica” (alojamiento con cama de matrimonio, cava, bombones, cena y desayuno buffet) incluirle también, para que sea más exquisito, una sesión de spa + masaje para dos personas en su spa del municipio de Tres Casas.

La segunda línea iría encaminada hacia los denominados turistas gastronómicos. Como ya se sabe, la motivación principal de estos clientes es la degustación de los productos típicos de la zona que visitan. Estos turistas podrían considerarse dentro del grupo de turistas de alto poder adquisitivo como los que quiere atraer el hotel Puerta de Segovia, por lo que, esta línea está diseñada para la creación de un *Paquete Gastronómico*. El primer paso para este producto es la alianza con un par de restaurantes de la ciudad como Cándido y José María para incluir sus restaurantes en el paquete ofreciendo a los clientes la degustación del plato estrella de cada uno que incluyan productos típicos de la ciudad de Segovia. Así como una cena o comida también en el propio restaurante del hotel Puerta de Segovia. Como estas actividades gastronómicas se desarrollarían en varios días, el cliente podría complementarlas con la oferta cultural que ofrece el Centro de Recepción de Visitantes.

Así, estaría solventando varios de sus puntos débiles sin necesidad de hacer una gran inversión:

- Aumentaría su estancia media, porque en vez de una noche (que es lo normal) se planificarían las actividades durante varios días (normalmente un fin de semana entero, sobre todo, en la primera propuesta).
- Atraería un cliente con más poder adquisitivo, porque aunque se llame oferta, no estará al nivel de todos los públicos. De esta manera, a la vez, poco a poco se estará mejorando la calidad del hotel volviendo a la de uno de 4 estrellas.

- Mejorarían sus beneficios en dos de sus establecimientos/propiedades (en el caso de la primera propuesta).

2.8.2. Diversificación.

Esta estrategia se plantea para disminuir el problema de imagen consolidada que tiene el hotel actualmente en un turismo más económico que le ha hecho bajar la categoría de sus servicios. Se quiere acceder a un tipo de cliente con mayor poder adquisitivo como el turismo de negocios tanto nacional (destino nacionales nuevos) como internacional y el de eventos de diversa índole. Hace unos años, el hotel Puerta de Segovia estaba más dedicado al mundo de los negocios de lo que lo está ahora. Pero esa tendencia actual puede cambiar con un poco de esfuerzo e inversión. Para centrarse en ese tipo de turismo, la primera acción del hotel Puerta de Segovia sería invertir en calidad en todas las infraestructuras relacionadas con dicho turismo. Es decir, ya las tienen pero si quieren que ese segmento sea uno de sus clientes principales, necesitan mejorarlas. Esta estrategia también se ve apoyada por la actividad “Convention Bureau” que organiza la ciudad de Segovia a través de la cual el Ayuntamiento pone a disposición de los agentes comerciales de cualquier nacionalidad y negocio, que vienen a negociar a la ciudad, diferentes instalaciones de hoteles cercanos y adaptados. Con esta iniciativa podría hacer que el hotel Puerta de Segovia aumentará más la fidelización que ya tiene de los agentes comerciales y empresarios e incorporará clientes de negocios nuevos a su cartera que poco a poco le ayudarán a crecer porque verían al hotel como más sofisticado, más para su nivel y, por lo tanto repetirían.

Otro cliente que también supone mucho beneficio para este hotel y, por lo tanto, no se debería descuidar, es el de equitación. Este turista está prácticamente dispuesto a pagar lo que sea con tal de no perderse ningún campeonato de caballos y de alojarse cerca del suyo propio, para lo que este hotel está muy bien situado. Hasta ahora, el hotel no lo consideraba como un cliente habitual. Por eso sería como un segmento prácticamente nuevo en el que deberían centrarse. Es un cliente fácil de llevar porque no piden demasiado pero les gusta estar bien acomodados y por lo tanto, se permiten el lujo de pagar un hotel de categoría sin problemas. Es una buena estrategia satisfacerles con una atención personalizada como a los de negocios, ya que, son el perfil de turista que el hotel quiere volver a fidelizar.

Siguiendo en la línea de la diversificación, también se pretende llegar a nuevos mercados internacionales, principalmente. Conseguir ese objetivo no es nada fácil teniendo en cuenta la imagen actual del hotel, pero tras analizar el posicionamiento online del mismo, se ha llegado a la conclusión de que se necesita mejorar su posicionamiento en buscadores y agencias online para que el hotel sea visible en otros mercados. Esta idea es ayudada por el plan “*Segovia Exclusiva*” (*Privilege Spain*) que ha lanzado el ayuntamiento de la ciudad en colaboración con la Empresa Municipal de Turismo. Con esta acción se pretende renovar la imagen de la ciudad y, por consecuencia, de sus hoteles con la atracción de un público más exigente y de más categoría.

2.9. Estrategias Competitivas.

Como estrategia competitiva aplicable al hotel Puerta de Segovia, solo se ha elegido una: **la diferenciación**. La posición actual del hotel no es la de un cuatro estrellas como indica su categoría, por lo que, hay que buscar un modo de solucionar ese problema. En el momento actual y compitiendo en el mercado en el que compete, la mejor solución, porque no le supondrá mucho coste, es la diferenciación a través del componente intangible como se desarrollará a continuación. Esto es así porque están en el límite en cuanto a las cifras exigibles por el Certificado de Calidad SICTE. Esto le está afectando negativamente al hotel y necesita aumentar su calidad de alguna manera. Otra acción pensada para este fin y que también se desarrollará a continuación, es una renovación de imagen/marca que puede haber caído mucho desde que se separó de la cadena HUSA. Estos y otros detalles se explican en el siguiente apartado.

2.9.1. Diferenciación.

Como es difícil poseer recursos materiales diferenciadores en una industria tan saturada como sucede en Segovia, en lo que más se puede destacar y que, a la vez, es difícil de imitar por la competencia, es el componente intangible. De este modo, se perfeccionaría el trato personalizado, la calidad de los servicios, la profesionalidad de los empleados que se podría mejorar con cursos de formación (sobre todo para los idiomas, ya que se quieren abrir a un mercado internacional), atención 24 horas (incluyendo room-service), etc. Esto aumentaría la ventaja competitiva del hotel y se solventaría el hecho del

Capítulo 2

producto homogéneo. Además de la formación de los empleados, también hay que tener en cuanto el número mínimo de empleados que se necesitan por huésped para ser un hotel de dicha categoría y no reducirlo al máximo aplicando una estrategia de liderazgo en costes, ya que así, lo único que se crea es malestar en el trabajo porque tener que realizar tareas de otros departamentos.

Otra manera de distinguirse más internacionalmente del resto de empresas hoteleras, sería seguir una buena estrategia de marca múltiple. Esto beneficiaría al hotel con respecto a su imagen. Las propuestas que más puntos favorables han obtenido en cuanto a las opiniones de los empleados y directora del hotel han sido las siguientes:

“Puerta de Segovia”
Su hotel de negocios

“Puerta de Segovia”
Vacation club

“Puerta de Segovia”
Eventos a su medida

Las ventajas más destacadas que proporcionaría promocionar cada producto ofertado por el hotel de una manera más independiente a la actual serían básicamente dos:

- Por una parte, los posibles clientes conocen más a fondo el hotel y sus servicios específicos y, así, poder decidir más adecuadamente lo que quieren.
- Y, por otro lado, si una de las marcas (un segmento de clientes) al cabo del tiempo deja de ser rentable (no funciona bien), el coste de dejar de trabajar con él, es bajo porque lo pueden compensar con los otros segmentos asentados. El bajón de un producto no repercutiría en la reputación de los otros servicios, ya que, aunque estén todos bajo la marca de “Hotel Puerta de Segovia”, tienen cada uno una submarca independiente.

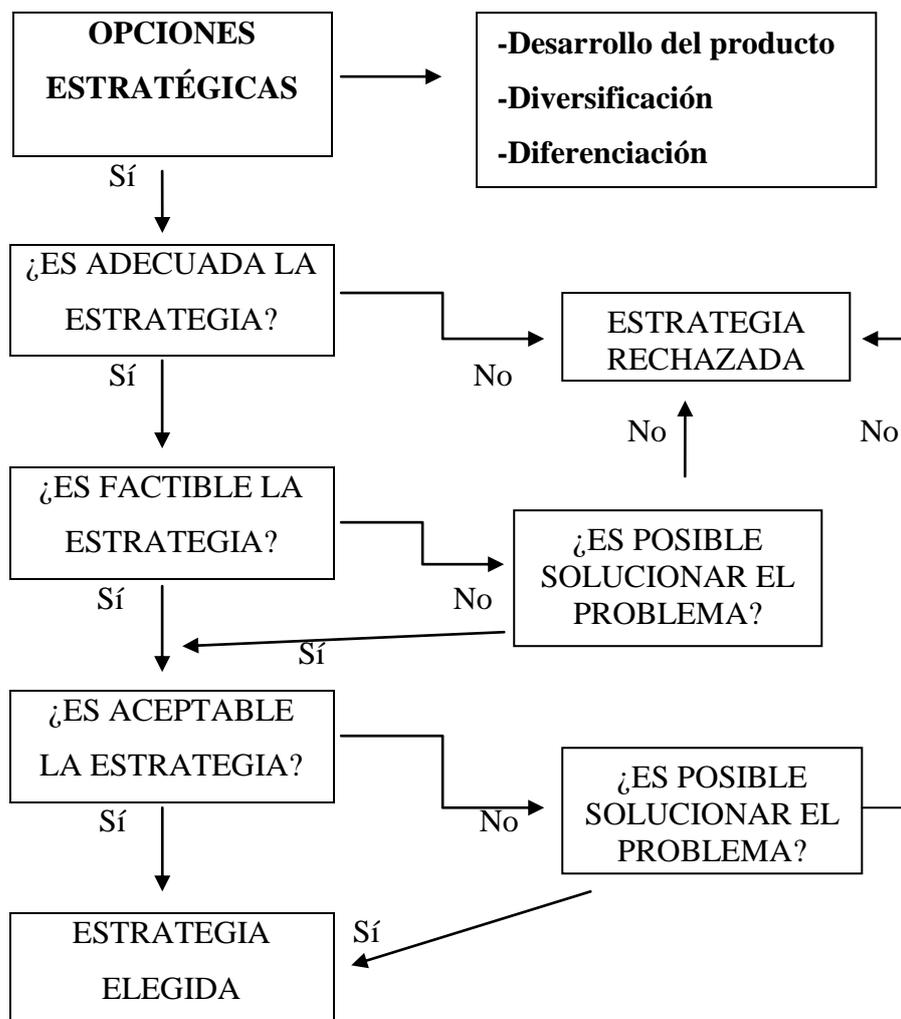
Por último, una propuesta que están trabajando es en revisar y completar su página web, ya que, actualmente proporciona los servicios básicos como ver las fotos y reservar el tipo de habitación. Pero sigue habiendo un vacío de información en otros aspectos ya que muchos de los clientes después de reservar la habitación por la página, llaman al hotel para preguntar todas las dudas que con la información de la web no han podido solventar (y estas dudas en ocasiones son varias). Esta propuesta también ayudaría a la

imagen del hotel tanto nacional como internacionalmente, ya que, actualmente s está tendiendo a la compra on-line (los extranjeros en su mayoría.

2.10. Implantación de las estrategias en el hotel.

Una vez escogidas las estrategias, puede que a la hora de aplicarlas, surjan errores o problemas porque no haya una completa aceptación de la misma por la empresa. Para evitar esta situación durante el proceso de implantación, ya que sería más difícil rectificar, primero se va a hacer una evaluación lógica y sistemática a partir de tres criterios: adecuación, factibilidad y aceptabilidad. A través del siguiente cuadro, se irán analizando cada uno de los criterios anteriores.

Gráfico 2.5. Esquema de evaluación de las estrategias.



Fuente: Faulkner y Bowman, 1995; Johnson y otros, 2010).

Capítulo 2

Estas preguntas son las que a continuación van a ser planteadas para cada una de las estrategias citadas al principio del esquema y desarrolladas en anteriores capítulos.

2.10.1. ¿Son adecuadas las estrategias?

Para que una estrategia sea adecuada, tiene que resolver la misión y los objetivos planteados al principio del análisis. Por ello, las tres estrategias diseñadas para el caso del hotel Puerta de Segovia, son perfectamente adecuadas para que dicho hotel alcance sus objetivos. Las dos primeras (desarrollo de productos y diversificación), le ayudan en la búsqueda de un cliente más sofisticado y a luchar con el problema de producto homogéneo. Y la tercera, diferenciación, también colabora a tener una buena relación calidad-precio. Por lo que, estas estrategias son adecuadas para alcanzar una ventaja en cuanto a sus competidores. Y, por el momento, no aparece ningún síntoma de fallo porque han sido aceptadas tanto por la directora y los dueños como por los altos cargos de los empleados. Así que, no es rechazada ninguna estrategia.

2.10.2. ¿Son factibles las estrategias?

La factibilidad tiene que ver con la disponibilidad de recursos para implantar dichas estrategias. Siempre se suele pensar primero en lo económico, en el dinero. Pero en este caso del hotel Puerta de Segovia, la inversión no sería muy elevada. Según los administradores de dicho hotel, la única propuesta que no ven del todo factible por ahora es la diferenciación a través de la marca múltiple porque es la que más inversión requiere y prefieren dejarla para más adelante cuando vayan funcionando las demás estrategias. Así, esta actuación es rechazada sin posibilidad de solución hasta dentro de un tiempo, pero el resto de estrategias van por el buen camino.

2.10.3. ¿Son aceptables las estrategias?

Llegados a este punto solo quedan por evaluar la estrategia de desarrollo de productos, diversificación y diferenciación por el componente intangible y la con venta on-line. Decidirse a implantar una nueva estrategia es someterse a correr un riesgo, pero en muchos casos, ese riesgo merece la pena. En cuanto a estas estrategias concretas, según consideran los propietarios del hotel, la más fácil de aceptar para el hotel es la de diferenciación a través del componente intangible y la venta on-line, ya que, eso va a beneficiar a los usuarios y clientes si o si. El problema puede venir con la implantación

de nuevos productos, que, aunque estén mejorados y el cliente lo vaya a agradecer, también tienen su coste y, por lo tanto, el precio aumenta. Por eso, lo que han propuesto el personal de administración y finanzas del hotel es hacer como un periodo de tiempo llamado “ofertas exclusivas” en el cual se ofertan dichos productos nuevos y se va controlando la cogida que tienen cada uno. Con esto, los propietarios pretenden no arriesgar demasiado su dinero y su posición en un principio y, así, si los productos no son aceptados mínimamente, se pueden retirar del mercado sin un coste elevado; y, sin embargo, en caso afirmativo, se implantarían ya definitivamente como su nueva oferta.

2.11. Puesta en práctica de las estrategias.

Después de haber superado el proceso de evaluación y selección de estrategias a través de las preguntas anteriores, el siguiente paso es unir cada estrategia elegida con el objetivo concreto que soluciona. Para hacerlo más visual, se ha elaborado esta tabla.

Tabla 2.6. Resumen de la Implantación de las Estrategias.

| OBJETIVO | ACCIÓN | RESPONSABLE |
|--|--|---|
| Buscar un cliente más sofisticado y aumentar su estancia media | Desarrollo de nuevos productos como la oferta “Estancia de cuento” y el “Paquete Gastronómico”. | Departamento Comercial junto con la Dirección y el departamento de administración |
| | Invertir en la diversificación de su oferta turística dirigiéndose a un cliente con mayor poder adquisitivo como es el de negocios y el extranjero ayudándose de las acciones de la ciudad de Segovia como son “Convention Bureau” o “Privilege Spain” | |
| Lograr la satisfacción del cliente por la relación calidad-precio | Diferenciación a través de su componente intangible (difícil de imitar) proporcionando cursos de formación a los empleados, etc | Dirección junto con una empresa de Marketing |

| | | |
|--|---|-----------------------------|
| <p>Fortalecer su posicionamiento en los principales buscadores online</p> | <p>Revisar y completar su página web y su e-marketing para alcanzar buena posición en los buscadores de internet como es Google</p> | <p>Empresa de Marketing</p> |
|--|---|-----------------------------|

Fuente: elaboración propia.

En este cuadro, ya aparece la información actualizada. Con actualizada quiero decir que solo se han expuesto las estrategias que han superado el proceso de selección: desarrollo de producto, diversificación de la oferta y diferenciación por el componente intangible y la venta on-line. A la hora de ponerlo en marcha dentro del hotel Puerta de Segovia, no es una labor fácil, a pesar de que, según la dirección y los dueños del hotel hayan dado el visto bueno y sean adecuadas, factibles y aceptadas por los empleados del mismo. Se ha definido como una tarea difícil, ya que, va a costar mucho cambiar su pensamiento dirigido por una estrategia de liderazgo en costes. Llevan muchos años usando dicha estrategia, por eso, la implantación de las nuevas, va a ser un proceso lento aunque probablemente satisfactorio porque de momento todos los altos cargos están de acuerdo en que no quieren seguir perdiendo calidad y categoría en su establecimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Uriel, Ezequiel; Monfort M., Vicente; Ferri, Javier; Fernandez de Gervara, Juan. *El Sector Turístico en España*. Caja de Ahorros del Mediterráneo.
- Diferentes páginas en Internet sobre *Estudio de Innovaciones Turísticas en el caso de la Red de Paradores*.
- ICN artea. *Plan de Marketing de Segovia. Consultas en Ciudades Patrimonio de la Humanidad*. Documento PDF.
- Navas Lopez, J. Emilio; Guerras Martin, L. Ángel. *Fundamentos de la Dirección Estratégica de la Empresa*. Thomson Reuters/Civitas. 2009.
- Revista electrónica Segovia Audaz. *Varios artículos sobre hoteles en Segovia*. <http://www.segoviaudaz.es>
- Periódico electrónico Segovia al día. *Varios artículos sobre cambios en los hoteles y la demanda*. <http://www.segoviaaldia.es>
- Revista Hosteltur (Abril 2014, Nº 237). *Hosteltur. E-Comunicación para el Turismo del Futuro*.
- Aranda Hipólito, A.; Delgado Estirado, Luis Miguel; De Juan Alonso, J. María (coordinadores). *Turismo: una visión global*. Thomson-Civitas. Aranzadi. 2011.