



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

CASO: BALNEARIO/SPA “EL ANTIGUO PARADOR”

Presentado por Cristina García Migueláñez

Tutelado por María Pilar Morales Martín

Segovia, 19 de Junio de 2015

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
RESUMEN EN INGLÉS	6

CAPÍTULO 1

Análisis del entorno y Diagnóstico de la situación

1.1 Misión y Visión	8
1.2 Análisis externo	9
1.2.1. Delimitación del mercado de referencia.....	9
1.2.2. Análisis del Macroentorno.....	10
1.2.2.1. Factores político- legales.....	11
1.2.2.2. Factores económicos.....	14
1.2.2.3. Factores socio-culturales.....	15
1.2.2.4. Factores tecnológicos.....	16
1.2.2.5. Factores ecológicos y medioambientales.....	16
1.2.2.6. Factores demográficos.....	17
1.2.3. Análisis del Microentorno.....	19
1.2.3.1 Análisis del sector.....	19
1.2.3.2. Competencia.....	22
1.2.3.3. Clientes.....	23
1.2.3.4. Proveedores e intermediarios.....	24
1.2.3.5. Grupos de interés.....	25
1.3 Análisis interno	26
1.3.1. Recursos y capacidades.....	26
1.3.2. Organización empresarial.....	28
1.4 Análisis DAFO	30

CAPÍTULO 2

Definición de Estrategias

2.1 Objetivos estratégicos	32
2.2 Estrategias de Marketing	33
2.3 Segmentación y posicionamiento	34
2.3.1. Criterios de segmentación.....	34
2.3.2. Estrategias de selección.....	35
2.3.3. Posicionamiento estratégico.....	36

CAPÍTULO 3
Marketing Operativo: Plan de Acción

3.1 Plan de producto.....	38
3.2 Plan de precio.....	43
3.3 Plan de distribución.....	46
3.4 Plan de comunicación.....	47

CAPÍTULO 4
Presupuesto y Control del Plan de Marketing

4.1 Presupuesto y control del plan de marketing.....	49
---	-----------

CAPÍTULO 5
Conclusiones

5.1 Conclusiones.....	53
------------------------------	-----------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
--	-----------

ANEXO 1.....	57
---------------------	-----------

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es la elaboración y diseño de un plan de marketing estratégico para la creación de un balneario/spa situado en el municipio La Granja de San Ildefonso, uno de los pueblos con más notoriedad de la provincia de Segovia, ya que se sitúa a muy pocos kilómetros de ésta y cuenta con numerosos destinos turísticos culturales y naturales.

La empresa será instaurada en un edificio histórico del municipio como elemento diferenciador, el antiguo Parador. Recibirá el nombre de Balneario/Spa “*El Antiguo Parador*”. No podemos llamarlo como realmente fue, pese a que en la actualidad existe un nuevo Parador y no es propio utilizar un mismo nombre por motivos de confusión en un futuro por parte de nuestros posibles clientes potenciales.

El edificio del nuevo Balneario/Spa será reformado y construido cuidadosamente para conservar la mayor parte de las instalaciones. Se implanta en una zona sublime por su belleza. *El Antiguo Parador* poseerá un gran encanto, único y exclusivo, con un trato hacia sus clientes muy agradable que harán de este lugar un referente de calidad en La Granja de San Ildefonso. Ofrecerá experiencias insuperables a todo tipo de clientes (familias, novios, individuales, etc.)

La elaboración del plan de marketing es necesario para la puesta en marcha de la empresa. Además otra de las finalidades de la realización de éste, es conseguir potenciar las actuales y nuevas acciones turísticas de San Ildefonso y mejorar su imagen de marca. Centrándonos en conseguir un turismo sostenible, aumentar la competitividad del municipio y una diferenciación con el resto de destinos con la implantación del *Balneario/Spa El Antiguo Parador*, atendiendo a las necesidades y motivaciones de la demanda turística y satisfaciendo las mismas.

El trabajo está organizado y estructurado en función de la realización de un plan de marketing estratégico completo y que cumple con los requisitos establecidos, tal y como se ha mostrado en el índice. A continuación comenzamos con el desarrollo del trabajo.

RESUMEN EN INGLÉS

The purpose of this project is to create and design a strategic marketing plan for a Balneario/Spa in the village of La Granja de San Ildefonso. La Granja offers a unique atmosphere with its gastronomy and culture and is well known in the province of Segovia.

Creating this particular hotel, the Balneario/Spa, will improve the town's image. The goal of this marketing plan is to also develop the tourist attractions of La Granja.

The village wishes to accommodate the growing demands of tourism in the area. The Balneario/Spa "*El Antiguo Parador*" will help improve the town's sustainable tourism and balance the needs of the locals as well

CAPÍTULO 1:
ANÁLISIS DEL ENTORNO Y
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

1.1 MISIÓN Y VISIÓN

Rafael Muñiz González (2014), autor del libro «Marketing en el siglo XXI (5ª edición)» sostiene que:

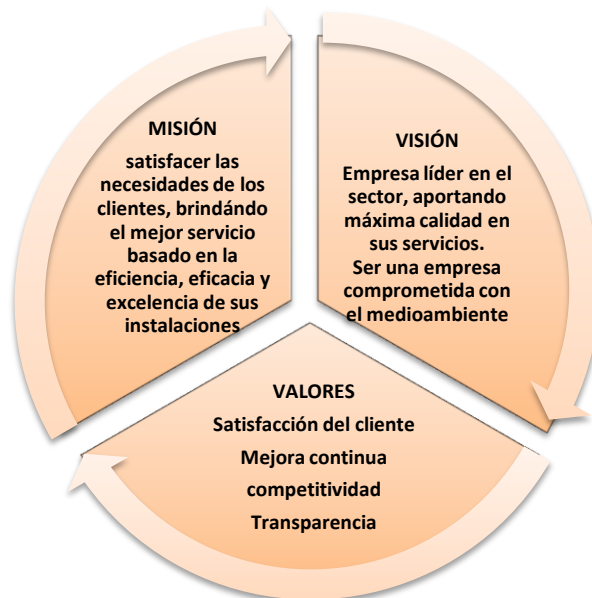
La **misión** define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Además, según el mencionado autor, la **misión** proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, *sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica*.

En el Balneario/Spa El Antiguo Parador, la misión es brindar el mejor servicio al cliente basado en la eficiencia, eficacia y excelencia en las instalaciones, logrando una plena convivencia familiar, el entretenimiento acompañado de la tranquilidad y bienestar para el cuerpo y alma, de acuerdo con sus necesidades. Todo ello en un entorno lleno de historia y tradición.

La **visión** “es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.” (Arthur Thompson y A. J. Strickland, 2001).

El Balneario/Spa tiene como visión ser una empresa líder en el área de balnearios y spa, ofreciendo servicios exclusivos y la mejor calidad de sus aguas, piscinas y tratamientos para la restauración del cuerpo y alma, a través de la armonía familiar, relajación, salud, higiene y diversión. Además de ser una compañía comprometida con el entorno medioambiental, el uso y gestión de las aguas, ahorro de energía, reciclaje, etc.

Gráfico 1.1: Misión, visión y valores de la empresa



Fuente: elaboración propia

Una vez mencionada la misión y visión de dicha empresa, a continuación se muestra un análisis del entorno.

El entorno de una empresa turística está constituido por aquellos elementos que influyen de manera significativa en las operaciones diarias de la empresa. Estos elementos interactúan con ella y pueden ser afectados por la misma.

Se compone de entorno funcional y entorno general. No es permanente y cambia con el tiempo. La capacidad de conocer y anticiparse a la evolución de entorno, puede prever el impacto de sus amenazas y la existencia de oportunidades, que es de vital importancia para la supervivencia y el éxito de la empresa en general y la turística en particular.

El análisis del entorno dará lugar al análisis DAFO, donde el objetivo es determinar las ventajas competitivas de la empresa y estudiar su situación analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y externas (amenazas y oportunidades).

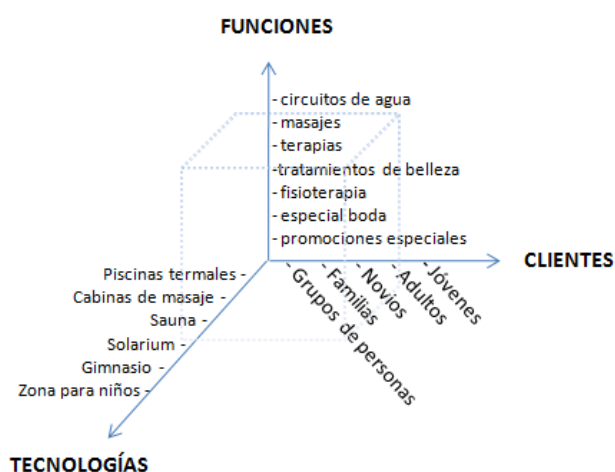
1.2 ANÁLISIS EXTERNO

1.2.1. Delimitación del mercado de referencia

Definimos el mercado de referencia a través del modelo de Abell y Hammond, quienes plantean tres dimensiones para delimitar éste: el grupo de los clientes a los que se satisface, la función del cliente y la dimensión tecnológica utilizada, que responden a las preguntas ¿a quién se atiende?, ¿qué necesidad se satisface? y ¿cómo se satisfacen las funciones de los clientes? (Abell, D. F., & Hammond, J. S., 1990)

A continuación representamos gráficamente la empresa a través de dicho modelo mencionado anteriormente:

Gráfico 1.2: Gráfico Abell para *Balneario/Spa El Antiguo*



Fuente: elaboración propia adaptada del gráfico de Abell y Hammond (1990)

La dimensión del grupo de **clientes** busca definir el perfil del mercado. El Balneario/Spa va dirigido a todas aquellas personas de todas las edades que deseen relajarse y desconectar o realizar una actividad de entretenimiento fuera de lo común, en un paraje con gran encanto y muy tranquilo.

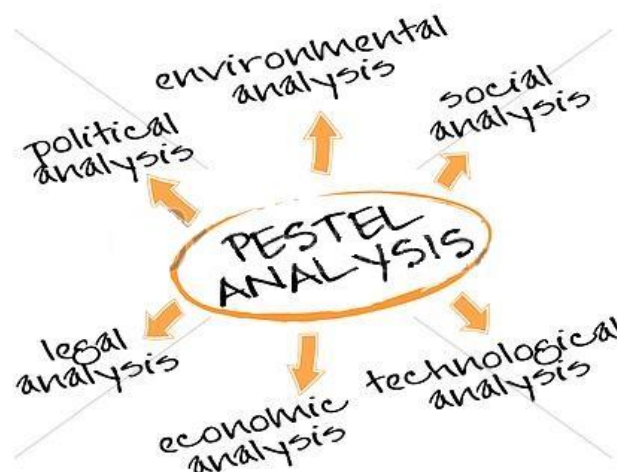
La dimensión de la **función** del cliente identifica la necesidad que se satisface. La empresa ofrece múltiples servicios como son por ejemplo: diferentes circuitos de agua, masajes variados, fisioterapia, terapias, tratamientos de belleza y promociones especiales. Por tal motivo, la infraestructura del local es diseñada para brindar confort y comodidad a los clientes y facilitar sus necesidades. Además presta un valor añadido como es entorno cultural y natural del municipio, donde se pueden realizar numerosas actividades

La dimensión **tecnológica** define entre las alternativas tecnológicas que satisface la función del cliente, es decir, se dispone de diferentes piscinas, cabinas de masaje, sauna, solárium, gimnasio y una zona especial para los más pequeños donde los padres puedan dejarlos con total seguridad mientras ellos disfrutan de sus servicios al mismo tiempo que los niños también se entretienen. Hay muchas opciones en función de la demanda del cliente.

1.2.2. Análisis del Macroentorno

Para realizar el análisis externo del macroentorno, hay que identificar las variables que van a tener un impacto significativo en la actividad de la empresa y cuáles no, ya que no todos sus elementos van a tener influencia empresarial. Para efectuarlo lo haremos través del análisis de los factores PESTEL (político, económico, socio-cultural, tecnológica, ecológica y legal)

Figura 1.1: Análisis PESTEL general



Fuente: <http://www.canstockphoto.es/pestel-an%C3%A1lisis-8548148.html>

1.2.2.1. Factores político-legales

Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en distintos niveles (Estado, Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales), que tendrán una repercusión económica. Esta dimensión se compone de leyes, agencias públicas y grupos de presión que influyen y limitan a la empresa.

- El **sistema político** del Estado Español es la monarquía constitucional hereditaria con un régimen de democracia parlamentaria. Los poderes están divididos en Legislativo (representado en la figura de las Cortes Generales), Ejecutivo y Judicial.

La monarquía es una de las influencias más importantes en la vida de España y por consiguiente en el turismo español. Se considera que ha sido imagen de la permanencia y unidad del Estado, y que ha contribuido a modernizar al país. Mediante su actividad, la Corona se ha dedicado a poner al Estado en relación con el pueblo. Así bien, gracias a dichas actividades por parte de la monarquía y la modernización del país, afectan positivamente al incremento del **turismo** en España.

El poder legislativo (Cortes Generales) está compuesto por el Congreso de los Diputados y el Senado. El poder ejecutivo de la nación lo ejerce el Presidente del Gobierno. A través del “Estatuto de Autonomía”, Castilla y León también poseen una reconocida y amplia potestad ejecutiva y legislativa. Las principales entidades locales son los Municipios y las Provincias, a las que la Constitución garantiza también la autonomía en la gestión de sus asuntos propios.

El sistema institucional influirá decisivamente en la empresa (*Balneario/Spa el Antiguo Parador*), el grado de poder y de proximidad a ella que tenga cada uno de los niveles del Estado.

Una empresa (en este caso el Balneario/Spa) de un país caracterizado por una estabilidad política, tendrá una mayor estabilidad económica que aquella que esté en un país políticamente inestable. En nuestro país, la crisis ha puesto de manifiesto un profundo alejamiento entre los ciudadanos y las instituciones públicas. El nivel de confianza de los españoles con respecto a los partidos y la clase política alcanza mínimos históricos.

- **La política o regulación turística** es una variable considerada muy positiva en nuestro país. Se explica a continuación:

“La política turística es el conjunto de actuaciones y medidas emprendidas y realizadas por las administraciones públicas relativas a la actividad turística. Ésta forma parte de la política económica, tiene un enorme impacto social y debe ser considerada en España como un elemento estratégico en el comportamiento de las administraciones y aún más teniendo en cuenta que la actividad turística está mayoritariamente desarrollada por el sector privado, pero que sus consecuencias económicas y sociales son vitales para nuestro país”

Con la publicación de la Constitución Española de 1978 el objetivo de la política turística era alcanzar el crecimiento máximo del turismo en términos cuantitativos, basado en una intervención pública centralizada en el Gobierno de la Nación. Las Comunidades Autónomas eran las encargadas de la “promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial” para una mejora de la calidad, la sostenibilidad, el conocimiento o la innovación.

A nivel nacional aparecen los siguientes planes:

- Los *Planes FUTURES (Planes Marco de la Competitividad)*, establecieron las primeras líneas estables de comunicación entre agentes públicos y privados.
- El Plan *PICTE (Plan Integral de Calidad del Turismo Español)* da continuidad a los esfuerzos realizados en planes anteriores.
- El *Plan Horizonte 2020*, da respuesta a las nuevas exigencias del entorno centrandolo su actuación en la nueva economía del conocimiento, el posicionamiento orientado al cliente y la sostenibilidad del modelo.

En la actualidad se establece el *PNIT (Plan Nacional e Integral de Turismo)*, que promueve la competitividad de las empresas, renueva el liderazgo mundial de nuestro país para las próximas décadas y contribuye a la generación de riqueza, empleo y bienestar de los ciudadanos.

En Castilla y León el plan actual es, el *Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2014 – 2018*, que tiene como objetivos los que se muestran a continuación y por consiguiente *El Balneario/Spa El Antiguo Parador* se verá beneficiado por dicho plan:

- Fortalecer el tejido empresarial turístico de Castilla y León.
 - Avanzar en la profesionalización de los recursos humanos del sector y en la gestión del conocimiento turístico.
 - Rentabilizar las infraestructuras turísticas de la comunidad para crear una oferta turística competitiva que ponga al sector turístico al servicio de la cohesión territorial.
 - Potenciar la competitividad del sector turístico castellano y leonés a través de la innovación y la calidad.
 - Fortalecer la presencia de Castilla y León en los mercados turísticos, a través de la promoción y la comercialización, con especial incidencia en la internacionalización de nuestra oferta.
- **Subvenciones y ayudas** solicitadas para la empresa a nivel nacional y regional. Existen diferentes tipos de préstamos y subvenciones que se pueden solicitar en el año 2015, para el sector de las empresas en general y el sector del turismo en particular y que afectan de forma muy positiva al *Balneario/Spa el Antiguo Parador*.

De Ámbito Nacional:

- Se efectúa la convocatoria por tramitación anticipada correspondiente al ejercicio 2015 de ayudas para proyectos y actuaciones dentro del programa Emprendetur Internacionalización en el marco del Plan Nacional e Integral del Turismo (MINETUR)
- Línea ICO Turismo Tramo Público 2014
- Línea ICO FOMIT Temporales

- Se adoptan medidas urgentes para reparar los daños causados por las inundaciones y otros efectos de los temporales de lluvia, nieve y viento acaecidos en los meses de enero, febrero y marzo de 2015.

Por la comunidad Castellano leonesa:

- Se convocan subvenciones destinadas a PYMES para fomentar el ascenso profesional de la mujer en Castilla y León para el año 2015 (código REAY EYE 009).
- Se aprueba la convocatoria para el año 2015 de subvenciones, dirigidas a pymes de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, para la realización de proyectos innovadores y de cooperación basados en las TIC.
- **Los impuestos** afectan de forma negativa al Balneario/Spa, ya que ésta deberá pagar una serie de impuestos estatales y municipales.

Los impuestos estatales que deberá pagar la empresa son: IRPF, Impuesto sobre sociedades y personas jurídicas y el IVA.

Los impuestos municipales que son recaudados por el ayuntamiento del municipio (La Granja de San Ildefonso) son: Impuesto de actividades económicas (IAE) y el Impuesto sobre bienes inmuebles (contribución).

- **El salario mínimo interprofesional (SMI)** fija la cuantía retributiva mínima que percibirá el trabajador referida a la jornada legal de trabajo, sin distinción de sexo u edad de los trabajadores, sean fijos, eventuales o temporeros.

Para el año 2015 el Ministerio de Empleo y Seguridad Social fijó el Salario Mínimo Interprofesional en 648,60€/mensuales, teniendo 14 pagas a lo largo del año o puede darse como 757€/mensuales, teniendo 12 pagas al año. Que se ha incrementado con respecto a los ejercicios anteriores.

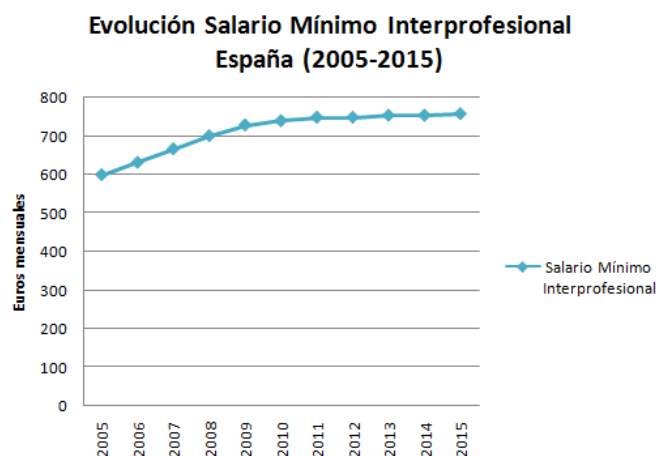
Es una variable entre negativa e indiferente ya que en varios países de la Unión Europea el SMI es mucho más elevado, pero sin embargo en otros países es mucho menor. A continuación se muestra una comparativa de los salarios en el año 2014 de los países de la UE y la evolución del SMI en España en los últimos años:

Tabla 1.1: Tabla comparativa SMI países UE 2014

Países	SMI (euros)
España	753 €
Reino Unido	1.217 €
Francia	1.445 €
Portugal	566 €
Estados Unidos	961 €
Bélgica	1.502 €
Bulgaria	174 €
República Checa	328 €
Estonia	355 €
Grecia	684 €
Croacia	405 €
Hungría	344 €
Irlanda	1.462 €
Lituania	290 €
Luxemburgo	1.921 €
Letonia	320 €
Malta	718 €
Holanda	1.486 €
Polonia	387 €
Rumanía	191 €
Eslovenia	789 €
Eslovaquia	352 €
Turquia	425 €

* El dato de Greda es de 2013

Gráfico 1.3: Evolución SMI España (2005-2015)



Fuente: elaboración propia a partir de Datosmacro

Fuente: Datosmacro (2014)

1.2.2.2. Factores económicos

Son los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa, es decir, a la forma en que la sociedad decide usar los recursos. Analizamos las siguientes variables:

- **Inflación (IPC)** afecta de forma negativa a la empresa si se produce una subida de los precios, pero de forma positiva si se produce una bajada de los mismos. Con respecto al primer trimestre del año 2015 en marzo se ha producido una subida de éstos, y eso no es bueno para la empresa El Antiguo Parador. Y con respecto a los cinco últimos ejercicios anteriores (2011-2014) en el mes de marzo del 2015 se produce una bajada de los precios y eso afecta positivamente a la empresa en comparación con años anteriores, con un -0,664%. A continuación se muestran dos tablas de la evolución del IPC en España en los últimos meses y en los últimos años.

Tabla 1.2: Tabla comparativa IPC España últimos meses

período	inflación
marzo 2015	-0,664 %
febrero 2015	-1,073 %
enero 2015	-1,319 %
diciembre 2014	-1,043 %
noviembre 2014	-0,372 %
octubre 2014	-0,095 %
septiembre 2014	-0,155 %
agosto 2014	-0,492 %
julio 2014	-0,340 %
junio 2014	0,086 %

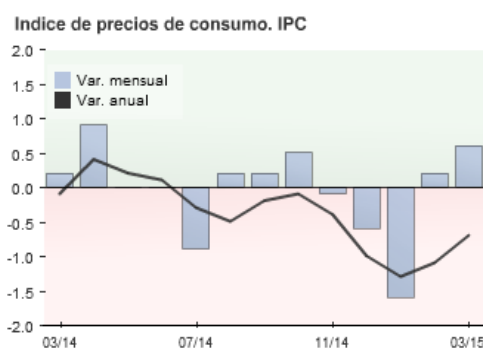
Fuente: Global-rates (2014-2015)

Tabla 1.3: Tabla comparativa IPC España últimos años

período	inflación
marzo 2015	-0,664 %
marzo 2014	-0,146 %
marzo 2013	2,426 %
marzo 2012	1,899 %
marzo 2011	3,596 %
marzo 2010	1,415 %
marzo 2009	-0,060 %
marzo 2008	4,501 %
marzo 2007	2,463 %
marzo 2006	3,888 %

Fuente: Global-rates (2006-2015)

Gráfico 1.4: Evolución IPC España (2014-2015)



Fuente: INE (2014-2015)

- **Tasa de paro:** la tasa de paro se considera una variable negativa, ya que aunque en el primer trimestre del año 2015 haya bajado con respecto a años anteriores, sigue teniendo un porcentaje muy elevado en comparación con otros países de la Unión Europea. Se sitúa con un 23,2%, predominando el paro en mujeres y en menores de 25 años.

- **PIB España:** aunque en estos momentos nos encontremos en una situación de crisis podemos decir que España se está recuperando ya que el PIB se ha incrementado en un 1,4% en el año 2014 (índices positivos) respecto a 2013 que su variación fue de -1,2%. Castilla y León también ha sufrido un incremento del PIB anual en 1,4% en 2014, se sitúa en octava posición respecto a las demás comunidades autónomas en relación al incremento del PIB en el último año. Esto afecta positivamente a la economía de nuestro país y por consiguiente a la empresa El Antiguo Parador. El PIB per cápita en España presenta una variación anual positiva del 1,2% en el periodo 2014, por lo que mejora el bienestar de los habitantes del país y su economía.
- **Déficit público y Deuda pública:** Mejora el déficit publico en España, aunque sigue presentando valor negativo en el último periodo (2014). En cuanto a la deuda pública se ha incrementado debido al aumento de las prestaciones sociales por desempleo, además de tener que cubrir el déficit público, por tanto ambas variables se consideran negativas ya que afectan a la empresa.

1.2.2.3. Factores socio-culturales

Estos factores son los relativos a los aspectos y modelos culturales de la sociedad. Debido a los cambios sociales que están surgiendo a causa de la crisis tanto en el terreno laboral, como en el familiar, se cree que el negocio se beneficiará.

- **Conflictividad social:** es una variable entre lo negativo y el equilibrio ya que España es un país con mucha conflictividad social por los recortes y las reformas que el gobierno pone en marcha y que los habitantes no están de acuerdo con dichos cambios que se están produciendo.
- **Sindicatos:** estos grupos de presión en la actualidad están perdiendo buena parte de su energía y poder de concentración y movilización social. Además junto con el gobierno fuerzan los cambios en el ámbito laboral del país y eso no es bueno para los empresarios y trabajadores de la empresa en general y el Balneario/Spa El Antiguo Parador en particular.
- **Defensa del consumidor:** es una variable positiva ya que debido a la crisis, las organizaciones de defensa de consumidores y usuarios (como por ejemplo la: OCU) están velando mucho más por los derechos de los consumidores y usuarios.
- **Valores y creencias básicas de la sociedad:** las actitudes acerca del ocio y consumo, al trabajo, al mantenimiento del medio ambiente, etc., influirán en la empresa (en este caso el Balneario/Spa), así pues estos se potenciarán más o menos según el concepto que se tenga de ellos.
- **Estilos de vida:** el Balneario/Spa El Antiguo Parador se verá afectado por los cambios en las formas de vida de la sociedad y tendrá que adaptar su actividad a éstos. Por ejemplo, la imagen es muy importante y este cambio puede obligar a una modificación en el aspecto externo de la empresa, que se mostrará a través del diseño de sus instalaciones, en los logotipos, en la imagen de marca, etc.

- **Épocas de viaje:** es una variable entre equilibrio y positiva ya que la tendencia de los españoles y extranjeros de viajar por la Península suele darse mayoritariamente en épocas de verano, semana santa, navidad y días festivos. Muchos prefieren viajar a las zonas de sol y playa, por lo que esto afecta negativamente a la empresa de San Ildefonso ya que se encuentra en el interior de la península. A pesar de esto muchos otros viajan por el interior, a destinos turísticos culturales y naturales como es el caso de este municipio y eso es muy positivo para El Antiguo Parador.
- Existen además **otras variables** de los factores socio-culturales como son: el **idioma, valoración del tiempo libre, creencias/religión, el nivel cultural**, etc.

1.2.2.4. Factores tecnológicos

Uno de los factores que condiciona el entorno de la empresa en general y la vida de las personas es la tecnología. Con la aplicación de las tecnologías de la información en el sector turístico se han conseguido grandes beneficios como el conocer mejor las necesidades de los clientes, llegar a un mayor número de clientes, ofrecer una mejor entrega del servicio, y optimizar sus recursos. Las empresas que inviertan en nuevas tecnologías adaptadas a los servicios que queremos ofrecer, verán incrementada su eficiencia y aumentarán sus beneficios a largo plazo.

- **TICs en las empresas:** las grandes empresas disponen de tecnologías de la información y comunicación muy avanzadas y con gran repercusión en nuestro país en comparación a las PYMES (en el caso de nuestra empresa). A pesar de esto, es una variable positiva ya que El Antiguo Parador dispone de una página web donde se ofrecerá información actualizada acerca del Balneario/Spa y sus servicios, con galería de fotos y opción a reserva online desde la página.
- **Equipamiento de TICs en los hogares:** variable muy positiva gracias a las nuevas tecnologías que se hallan en los hogares. La mayoría de las viviendas cuentan con ordenadores, tablets o un dispositivo móvil con acceso a internet, para visitar, reservar y comparar diferentes servicios ofrecidos por las empresas, por lo que esta empresa se verá beneficiada.
- **Esfuerzo en I+D:** En los últimos diez años, la inversión en I+D en España ha aumentado en 4.100 millones de euros, al pasar del 1,04% al 1,24% del PIB (datos correspondientes año 2013). La mayor parte del gasto en investigación en España se concentra en el sector empresarial privado, por lo que es beneficiosos para nuestra empresa. Las empresas del sector turístico español se esfuerzan por invertir y desarrollar nuevos productos o adaptar los mismos para ofrecer un mejor servicio demandado por la población española y extranjera, así las empresas se verán beneficiadas a corto y largo plazo, por lo que la consideramos como una variable positiva.

1.2.2.5. Factores ecológicos y medioambientales

Estos factores ecológicos recogen las variables relacionadas con el grado de ecologismo y la tendencia a la sostenibilidad de los agentes de un determinado contexto socio-económico. Como son por ejemplo y su influencia en la empresa: el **uso de materias**

primas naturales (afectan positivamente a la empresa), **uso de envases reciclados** (positiva), **coste del reciclaje** (si es elevado afecta negativamente a la empresa), **uso de energías No renovables** (depende el tipo de energía utilizada, pero siempre es mejor utilizar energías renovables, ya que dañan menos el medioambiente) y la existencia de **tasas ecológicas** (si el municipio dispone de estas tasas afectará a la empresa ya que deberá pagar por éstas, pero a la vez ésta colabora con el medio ecológico y su conservación).

Los factores ambientales son por ejemplo: el clima, recursos naturales, entorno ecológico (contaminación, hábitat, suelo, etc.), entorno paisajístico (rural)

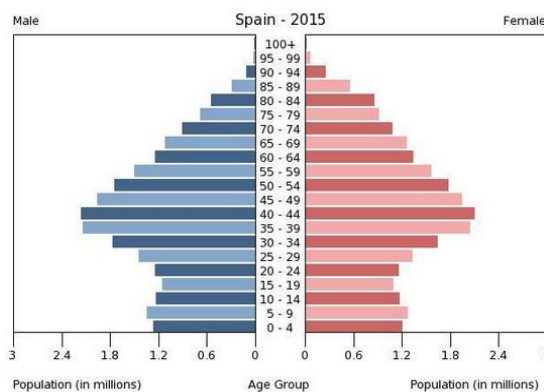
Cada vez las empresas españolas están más concienciadas con el medio ambiente y sus políticas ambientales para la conservación y el mantenimiento del medio en el que vivimos.

1.2.2.6. Factores demográficos

Los factores demográficos se encargan de analizar el estudio de poblaciones en relación al volumen de población y su composición por sexo y edad, la natalidad, la mortalidad, la nupcialidad, la tasa de actividad, etc., que crearán oportunidades de negocio o amenazas para la empresa.

- **Tamaño de la población:** al cierre del año 2014 España cuenta con 46.464.000 personas, que ha descendido respecto del periodo anterior 2013, ya que se producen muchas migraciones a países extranjeros. Según los últimos datos estadísticos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el año 2014 estaban empadronadas 2.494.790 personas en Castilla y León, más explícitamente 161.702 en la provincia de Segovia. Madrid cuenta con 6.454.440 habitantes (2014). Esta es una muy variable positiva para el Balneario/Spa El Antiguo Parador, por la comunidad castellano leonesa, y sobre todo por parte de la capital, Madrid, por su cercanía al municipio y su densidad de población elevada, además del resto de España.
- **Pirámide poblacional:** a continuación en el gráfico se ve claramente que el mayor “pico” está situado entre las edades 30-59 años. Aunque esta variable es indiferente para el Balneario/Spa ya que es una empresa que ofrece servicios para todos los públicos de todas las edades.

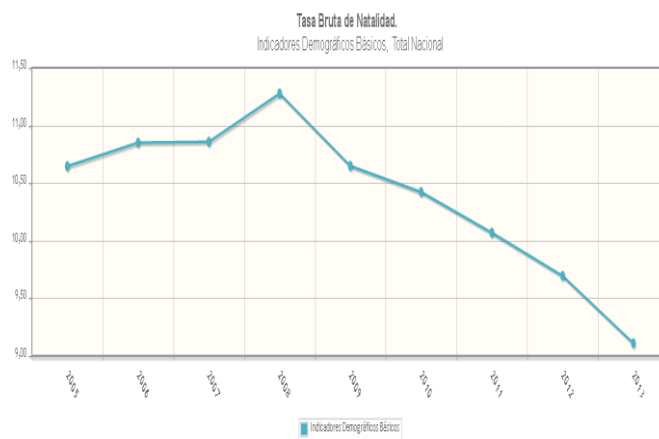
Figura 1.2: Pirámide poblacional España (2015)



Fuente: INE (2015)

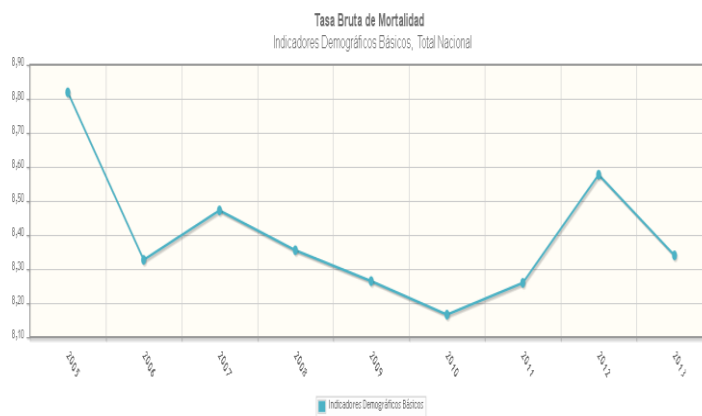
- **Tasas de natalidad y mortalidad:** como se puede observar en las siguientes gráficas (últimos datos INE, 2013), la tasa de natalidad ha disminuido y la de mortalidad ha aumentado, ya que al no haber nacimientos la estructura de la población está envejecida y la media de los fallecidos aumenta. Esta es una variable negativa para la empresa ya que al haber menos nacimientos y más fallecimientos la población disminuye y por tanto menos familias y usuarios individuales podrán hacer uso y disfrute de las instalaciones del Balneario/Spa El Antiguo Parador.

Gráfico 1.5: Evolución Tasa Natalidad España (2005-2013)



Fuente: INE (2013)

Gráfico 1.6: Evolución Tasa Mortalidad (2005-2013)



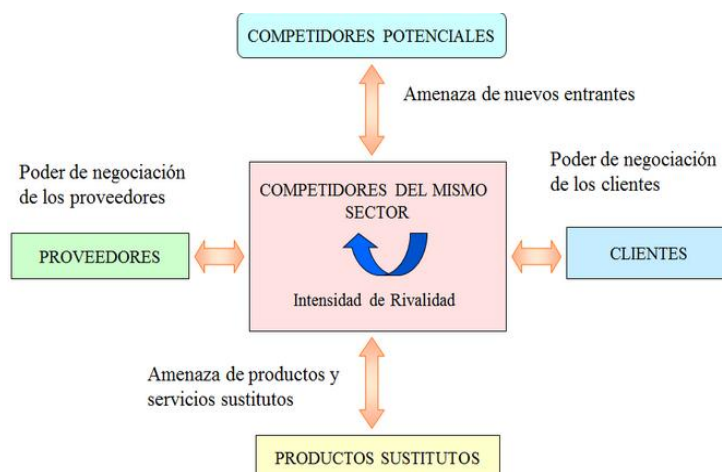
Fuente: INE (2013)

- Además en los factores demográficos se pueden analizar **otras variables** como son: la **estructura de los hogares, número de matrimonios, migraciones, etc.**

1.2.3. Análisis del Microentorno

Se realiza el análisis del microentorno a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, para conocer mejor las oportunidades y las amenazas del entorno, el atractivo del sector y las tendencias estructurales.

Figura 1.2: Modelo Porter (1980)



Fuente: www.fuerzas-competitivas.html (Porter, 1980)

1.2.3.1. Análisis del sector

Antes de analizar las cinco fuerzas de Porter, se realiza un análisis del sector en el que opera el Balneario El Antiguo Parador, el sector turístico. Para analizarlo se utiliza el boletín trimestral de coyuntura turística, (Coyuntur); la encuesta de movimientos turísticos en fronteras, (Frontur) y la encuesta de movimientos turísticos de los españoles (Familitur)

Análisis del sector turístico español:

Según la *encuesta de movimientos turísticos en fronteras*, (Frontur, 2015), en el primer trimestre de 2015, la demanda de servicios turísticos en España es creciente. Los indicadores de la demanda exterior mostraron un buen ritmo de crecimiento. En febrero (2015) llegaron a España 3,3 millones de **turistas internacionales**, cifra que supone un aumento del 5,3% en relación al mismo mes del año anterior.

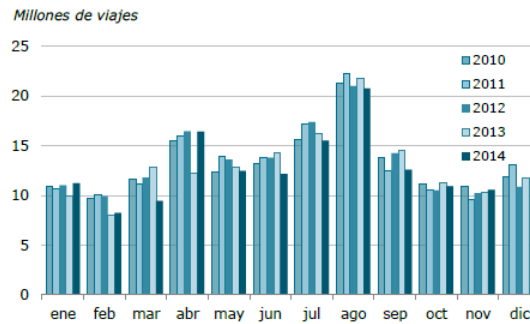
Durante el año 2014, en el periodo enero-noviembre, España acumuló 61,7 millones de turistas internacionales, un 7,2% más que en el mismo periodo del año anterior. Los turistas internacionales prefieren viajar a España en los meses de verano (Junio-Septiembre), por el buen tiempo, además que en esta época se ofrecen muchos más servicios turísticos para la población.

El gasto total realizado por los turistas no residentes a comienzos del 2015, es muy poco superior al ritmo de llegadas. En comparación a comienzos del 2014, los gastos este año son menores. (*Publicación coyuntura turística*, Coyuntur, primer trimestre 2015).

A través de la *encuesta de movimientos turísticos de los españoles* (Familitur, 2014), en cuanto a los **turistas residentes en España** durante el año 2014, en el periodo enero-noviembre, los viajes superaron los 140 millones, un -2,6% menor en el mismo periodo del 2013. En 2014, crecieron tanto los viajes internos, como los emisores. A

continuación se expone un gráfico para ver los viajes (mensuales) de los residentes en España durante 2010-2014.

Gráfico 1.7: Viajes residentes en España (2010-2014)

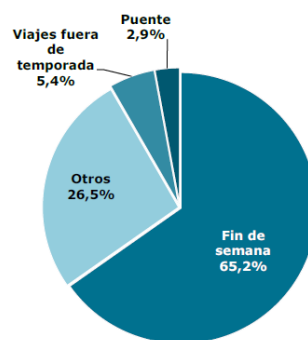


Fuente: Turespaña. Movimientos turísticos españoles (Familitur)

Según el gráfico anterior los turistas residentes en el país prefieren viajar más en época de verano, que coincide con los meses de julio y agosto (donde predomina el turismo de sol y playa). Además se observa que en el mes de abril hay un número notable de viajes, ya que esa época es coincidente con la Semana Santa, al igual que ocurre en los meses de diciembre y enero con las Navidades. Esto puede ser ya que en los meses mencionados hay varios días festivos, donde no se trabaja en la mayoría de las empresas del país, excepto en el sector del turismo, por lo que los viajes se incrementan en estas épocas.

Se produce un incremento de los viajes de ocio realizado en fin de semana, seguido de otro tipo de viajes, y por último fuera de temporada y en puentes. En el siguiente gráfico se muestran los viajes de los residentes en España según el tipo de viaje realizado (últimos datos, noviembre 2014)

Gráfico 1.8: Viajes residentes en España según el tipo de viaje realizado



Fuente: Turespaña. Movimientos turísticos españoles (Familitur, Noviembre 2014)

De acuerdo a la *Publicación Trimestral de Coyuntura Turística* (Coyuntur, 2015), el sector turístico continúa generando **empleo** en 2015, superando mes a mes las cifras de afiliados a la Seguridad Social en turismo. En términos absolutos, en febrero de 2015 el empleo en turismo contaba con 80.565 afiliados más que en el mismo mes del año anterior, aumentaron los afiliados en un 4,2% en tasa interanual.

El año 2014 cerró superando los máximos históricos del año 2013 en la rúbrica de turismo de la **balanza de pagos**, con 49.068 millones de euros en ingresos por turismo y un superávit de 35.402 millones de euros que cubrió el 165% del déficit comercial español.

Durante el primer trimestre del año 2015, la rúbrica de turismo y viajes de la balanza de pagos presenta crecimientos interanuales, tanto en los ingresos como en los pagos. Los pagos por turismo crecen a una tasa de variación muy superior a la de los ingresos, aunque estos últimos son muy superiores en volumen. El saldo entre ingresos y pagos es un superávit turístico que se reduce por el notable incremento de los pagos. (Coyuntur, primer trimestre 2015)

- Dentro del sector del turismo en España en general, nos encontramos con el turismo de salud o **turismo de bienestar en España**, ya que una parte del turismo español demanda este tipo de servicio. El turismo de bienestar ha ido creciendo de una forma rápida, hasta tal punto que se ha convertido en una fuente importante de negocio, ya que quizás porque combina muy bien con otros tipos de productos turísticos como es el de sol y playa, cultural, natural, etc.

La consultora DBK, en su estudio *Análisis del Sector Balnearios* (julio 2012), indica que en 2011 se llegó a facturar un total de 3.250 millones de euros (un 10,9% más que en el año anterior) en servicios salud y bienestar (a través de hoteles con spa, centros especializados en salud y bienestar y centros de talasoterapia). El incremento de la facturación se debe sobre todo a la demanda extranjera. En los últimos años debido a los cambios sociales y las situaciones de estrés a las que se encuentra sometida la sociedad actual se ha ampliado la oferta de Balnearios y Spas.

Los viajeros del turismo de bienestar buscan diversos servicios, tales como circuitos termales, masajes, tratamientos de salud y belleza, terapias, fisioterapia, etc.

- Análisis del sector turístico regional (Castilla y León):

A través de la *encuesta de movimientos turísticos de los españoles* (Familitur, 2014) se indica que, a finales del año 2014, Castilla y León recibe en torno a 1,3 millones de viajes, lo que supone un crecimiento del 11,9%. Dicho crecimiento se produce principalmente por el incremento de los viajes de fin de semana para visitar a familiares o amigos o por motivo de ocio. Por su parte, los viajes de ocio realizados en puente o fuera de temporada disminuyen. El aumento en los viajes se produjo en aquellos con alojamiento en la vivienda de familiares o amigos. Los viajes con alojamiento hotelero y en la vivienda propia mostraron descensos. Los viajes interregionales, con un peso del 30% sobre el total, crecieron un 28,4%.

- Análisis del sector turístico provincial (Segovia): (noticia extraída del Adelantado de Segovia, 2015)

Durante el año 2014, y según los datos recopilados por la empresa municipal de Turismo indican un aumento del 12% en el número de visitantes extranjeros y de un 6% en el caso de los turistas nacionales. La capital registró un apreciable aumento en el número de viajeros y visitantes, aunque un cierto estancamiento en el número de pernотaciones.

El año 2014 ha sido el segundo mejor año para la empresa de Turismo. Según datos del INE, Segovia acogió a 217.764 viajeros (que se alojaron). De la información extraída del Boletín, destaca que las consultas realizadas en el Centro de Recepción de Visitantes se han multiplicado prácticamente por cuatro, con respecto al año anterior. En la totalidad de los centros se han recibido 415.000 consultas, lo que supone un crecimiento del 23%.

En cuanto a la procedencia de los visitantes, el análisis de las consultas atendidas refleja una recuperación del turismo nacional frente al internacional, que ya supone un 61,35% del total 12%. Los turistas nacionales que más han visitado la provincia procedían de Madrid, Castilla y León, Andalucía y Valencia. En cuanto a los turistas internacionales procedían de Estados Unidos, Francia, China, Corea y Japón.

Las visitas recibidas en los principales monumentos de la ciudad también corroboran que 2014 fue un año realmente positivo. Acueducto, Catedral y Alcázar obtuvieron cifras record con crecimientos del 32,76%, 35,06% y 11,10% respectivamente.

El análisis del sector a nivel nacional, regional y provincial es importante para el Balneario/Spa El Antiguo Parador. Con respecto al sector turístico en Segovia, es muy beneficioso el análisis ya que el municipio se sitúa muy cercano a la provincia. Además el pueblo posee numerosas actividades turísticas culturales y naturales que la mayoría viajeros visitan cuando viajan a Segovia, aunque no tenemos datos específicos del número de visitantes a La Granja de San Ildefonso.

1.2.3.2. Competencia

Los competidores son aquellas empresas que ofrecen servicios iguales o similares, para satisfacer las mismas necesidades de los consumidores y usuarios.

- Rivalidad entre competidores existentes del mismo sector: aquellas empresas que operan en el mismo sector y que están instauradas cerca de nuestra empresa. Analizamos la competencia de marca que es la que más afecta en la función comercial del Balneario/Spa El Antiguo Parador. La siguiente tabla muestra la comparativa de dichas empresas de la zona o alrededores que compiten de forma directa con El Antiguo Parador:

Tabla 1.4: Tabla comparativa de los competidores

Competidores	Parador de La Granja	Balneario NAVALCAZ	L'SPA Los Ángeles de San Rafael	SPA Hotel Cándido	Hotel La Casa Mudéjar
Características					
LOCALIDAD	La Granja de San Ildefonso	Tres Casas	Los Ángeles de San Rafael	Segovia	Centro de Segovia
PRECIO (Circuito básico)	49€	20€	25€	15€	20€ (domingo a viernes); 25€ (sábados)
ACCESIBILIDAD	A 20 min. Centro de Segovia A 55 min de Madrid (coche)	A 12 min. Centro de Segovia A 1h y 10 min de Madrid (coche)	A 25min. Centro de Segovia A 35 min de Madrid (coche)	A 15min. Centro de Segovia A 65 min.de Madrid (coche)	En pleno centro de Segovia. A 1h y 30 min aprox. de Madrid (coche)
SERVICIOS	Todos ofrecen servicios de: masajes, Circuitos agua, terapias, tratamientos de belleza, sauna, solárium. Todos excepto La Casa Mudéjar tienen gimnasio.				
ELEMENTO DIFERENCIADOR	Edificio histórico, lujo y entorno turístico cultural y natural único.	Especiales para bodas y promociones especiales.	Cerca de la capital (Madrid). Vistas increíbles desde las piscinas.	Cercano al centro de Segovia. Opción de alojamiento.	Se encuentra en el centro de la provincia y en un edificio histórico

Fuente: elaboración propia

- Competidores potenciales: que entren o no, empresas del mismo sector va a depender de las barreras de entrada que cree la empresa, para que así sea más difícil la entrada de nuevos competidores. Se necesita tener una fuerte diferenciación de los productos del sector, así pues El Antiguo Parador se diferenciará por la modernidad y a la vez históricas instalaciones, zona de entretenimiento para los más pequeños, ofertas y promociones especiales, packs experiencias, etc. Además de una localización en un entorno lleno de cultura y naturaleza. Todo ello con la mejor calidad.

1.2.3.3. Clientes

Los clientes son aquellas personas, que demandan un servicio y que la empresa satisface sus necesidades a cambio de una contraprestación económica.

Analizamos las características del cliente, su comportamiento de consumo y su poder de negociación:

El perfil del cliente de El Antiguo Parador, son todo tipo de personas de cualquier edad (niños, jóvenes, adultos o jubilados). Todos ellos podrán acudir de forma individual, en grupo, en familia o en pareja. El establecimiento además hace una clasificación de los clientes de la siguiente forma, donde se ofrecerán las siguientes prestaciones:

- Familia: se dispone de una zona de entretenimiento para niños al mejor cuidado, mientras los adultos disfrutan de los servicios requeridos.
- Novios: se ofrecen promociones especiales, que pueden ser personalizadas, durante todo el año (especial bodas, packs experiencias en pareja, etc.)
- Grupo: se harán precios especiales para grupos de más de 10 personas. Para jubilados se realizará además un descuento.

El comportamiento del consumidor se verá influido por diferentes variables (internas y externas)

- Internas: la motivación, las características personales, las actitudes, la experiencia
- Externas: el entorno, la cultura, la clase social y grupos sociales, la familia y las influencias personales.

Poder de negociación de los clientes:

- Existe gran facilidad de cambio de proveedor por parte de los clientes, por lo que éstos pueden exigir bajadas de precios en los servicios de la empresa. A pesar de que puedan surgir estas exigencias, nuestros precios serán económicos y asequibles para la población, ya que a causa de la crisis económica que atraviesa el país el poder adquisitivo de las personas es menor.
- Los productos y servicios ofrecidos por la empresa deberán estar muy diferenciados con los de la competencia, ya que si no es así los clientes ejercerán presión a la empresa con la amenaza de acudir a otro Balneario/Spa. El Antiguo Parador ofrece servicios complementarios y ajustados a la demanda de los clientes, una calidad exquisita y un entorno único (fuera y dentro de las instalaciones). (Fidelización de clientes).
- Si los servicios son buenos, la sensibilidad a los precios por parte del comprador será menor.
- Información que posee el cliente sobre el sector: el cliente dispone de mucha información del sector turístico (establecimientos, destinos, oferta cultural, etc.), lo que ocasiona un aumento de su poder de negociación.

1.2.3.4. Proveedores e intermediarios

Proveedores

Son aquellos que abastecen de algunos artículos necesarios a la empresa. La empresa tiene que tratar con los proveedores diferentes temas que afecten a la misma. El grado de **poder de negociación** de los proveedores repercute sobre todo en los costes de las empresas, ya que éstos pueden elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, con lo que la rentabilidad de la empresa disminuiría. Este poder depende de los siguientes factores:

- Número de proveedores y su grado de concentración: cuantos menos proveedores existan su capacidad de negociación será mayor.
- El grado de diferenciación: la diferenciación de los productos siempre conlleva la fidelización del cliente.
- Si se vende a un cliente no importante: cuanto menor sea el cliente de importante para el proveedor menos capacidad de negociación tendrá frente a él
- La existencia de productos sustitutivos

Los proveedores del Antiguo Parador son los siguientes:

- *Manuel Donaire, S.L.*: empresa dedicada a la distribución de suministro de productos químicos para piscinas, mantenimiento y reparación de piscinas, spas y accesorios para piscinas, spas.

- *Iberocel (Iberocelulosa Madrileña S.L.):* empresa encargada del sector del material desechable. Con el fin de dar un servicio más completo y mejor, esta empresa incorpora una línea de tratamiento corporal PARAISO donde se adquieren cremas, aceites y envolturas para todos los tratamientos en cabina y spas. Además abastece al Balneario/Spa de calentadores para piedras calientes de basalto, mobiliario, complementos y aparatología
- *Némesis Laboratorios, S.L.:* Eberlin fabrica productos cosméticos naturales y Aparatología Médico Estética de alta tecnología.
- *El Cisne:* encargados de la lavandería
- *Dimonna - Profesionales del Equipamiento:* empresa encargada de abastecimiento de secadoras de cabello y de mano, dosificadores de jabón, dispensadores de papel, accesorios de baño, barras de sujeción y apoyos técnicos, saneamientos, asientos de ducha, Papeleras, taquillas de vestuarios, carros de limpieza y otros complementos auxiliares.

Intermediarios

Empresas que ayudan a la promoción y comercialización de los bienes y servicios ofrecidos por El Balneario/Spa. Pueden ser los siguientes tipos:

- Agencias de viaje y comerciantes: aquellos que encuentran clientes y venden los servicios del balneario.
- Asociación Española de Wellness Spa: página web que promociona los balnearios urbanos y spa, incluido el Antiguo Parador. Aquí se publican varias ofertas del spa y los servicios ofrecidos por éste, que más tarde el cliente contratará en el propio establecimiento.

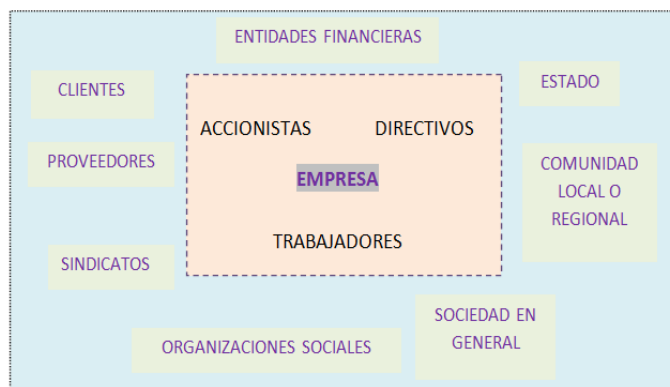
El Antiguo Parador no cuenta con muchos intermediarios, ya que no quiere que sus servicios pierdan calidad y no se encarezcan. Las acciones de marketing y publicidad de la empresa se llevan a cabo a través del propio balneario/spa, ya que hay una persona encargada para la realización de estas acciones.

1.2.3.5. Grupos de interés (megamarketing)

Los grupos de interés (Stakeholders) son todos aquellos colectivos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas (Freeman, 1983). Es muy importante conocer sus opiniones para la realización del plan de marketing del balneario/spa.

Aquellos grupos de interés (externos e internos) que afectan (de forma positiva o negativa) a El Antiguo Parador (y a cualquier empresa en general) son los que se muestran en la siguiente figura:

Figura 1.3: Principales grupos de interés de la empresa



Fuente: elaboración propia

Algunos ya descritos anteriormente, ahora se analizan los siguientes grupos de interés:

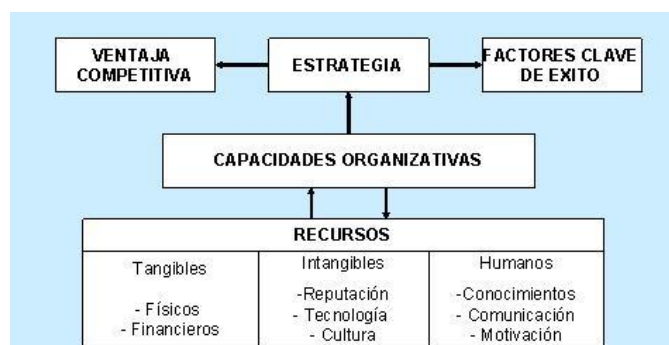
- Estado y Administraciones públicas: afectan a la empresa por la modificación de normas en el sector turístico y la implantación de otras, que afectan a la empresa.
- Entidades de crédito: afectan a la capacidad de inversión y endeudamiento del balneario/spa.
- Sociedad en general: *El Antiguo Parador* tiene que llevar a cabo acciones de Responsabilidad Social Corporativa y medioambientales, ya que la sociedad considera estos factores muy importantes en una empresa.

1.3 ANÁLISIS INTERNO

1.3.1. Recursos y capacidades

Es necesario conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa (Balneario/Spa El Antiguo Parador) e identificar sus fortalezas y debilidades, y así más adelante establecer objetivos en base a estos recursos y capacidades, y formular estrategias.

Gráfico 1.9: Gráfico de recursos y capacidades



Fuente: Libro Dirección estratégica (Grant, 2006)

Los recursos son activos de la empresa, y para lograr conseguir la ventaja competitiva, estos activos tienen que trabajar juntos para crear capacidades organizativas. De esta manera los recursos se transforman en capacidades, creando flujos para la empresa.

La adecuada combinación de los recursos y capacidades del balneario urbano ofrecerá una ventaja competitiva en cuanto a la calidad de los servicios y la diferenciación de los mismos.

➤ Recursos de El Antiguo Parador

Los recursos de la empresa se dividen en tangibles, intangibles y humanos:

- **Recursos tangibles:** en El Antiguo Parador, los recursos físicos son aquellos que hacen referencia a las características del establecimiento y a sus componentes. Como son la tecnología física, tamaño, localización geográfica, acceso a materia prima, construcciones y otros factores que afectan el coste de producción. También se consideran en este grupo los recursos financieros, que son aquellas fuentes para financiar las inversiones de la empresa, que provienen de los fondos que se generan internamente o del exterior (fuentes de financiación), aportes de capital de los propietarios y la capacidad de endeudamiento (en forma de créditos).

- **Recursos intangibles:** son aquellos que tienen mayor relevancia en el balneario/spa. Son: la formación del recurso humano, publicidad y posicionamiento de marca, y la tecnología.

Entre los activos intangibles se tiene la marca, como valor y como potencial de ampliar los ingresos por los ámbitos de productos o mercados; la reputación, con relación a las relaciones con el cliente, la calidad de los productos, las relaciones con los proveedores y con otros entes; las patentes y propiedad intelectual en la que se apoya la protección legal del conocimiento y la generación de mayores ingresos, entre otros (Barney y Arikan, 2001; Grant, 2006).

- **Recursos humanos:** los recursos de capital humano en la empresa, son las personas que ejercen los distintos cargos de la compañía y sus competencias, como son por ejemplo: su grado de capacitación, la experiencia, la forma de razonar y de tomar decisiones, el aprendizaje, la capacidad de adaptación, habilidad de trabajo en equipo y destreza. El Antiguo Parador contratará al personal según su cualificación. Si es cierto que la experiencia es importante para el desarrollo de ciertas actividades, pero también dará la oportunidad de trabajar a aquellas personas con ganas de aprender.

➤ Las capacidades de El Antiguo Parador

Grant (1991) define la capacidad como la actitud o habilidad de un grupo de recursos para realizar alguna tarea o actividad.

El Antiguo Parador da importancia a las capacidades en relación con otras empresas, es decir, en relación a sus competidores.

Los directivos del spa, utilizan “*el benchmarking*” que consiste en aprender de lo que están haciendo las otras empresas y entonces adaptar sus prácticas según lo aprendido, realizando los cambios y mejoras necesarios en la empresa. Así, la compañía mejorará en cuanto a la calidad de sus servicios.

Si es cierto que El Antiguo Parador, al ser una empresa nueva, irá definiéndose poco a poco pudiendo diferenciarse del resto, por lo que aún no se puede hablar de unas capacidades concretas.

1.3.2. Organización empresarial

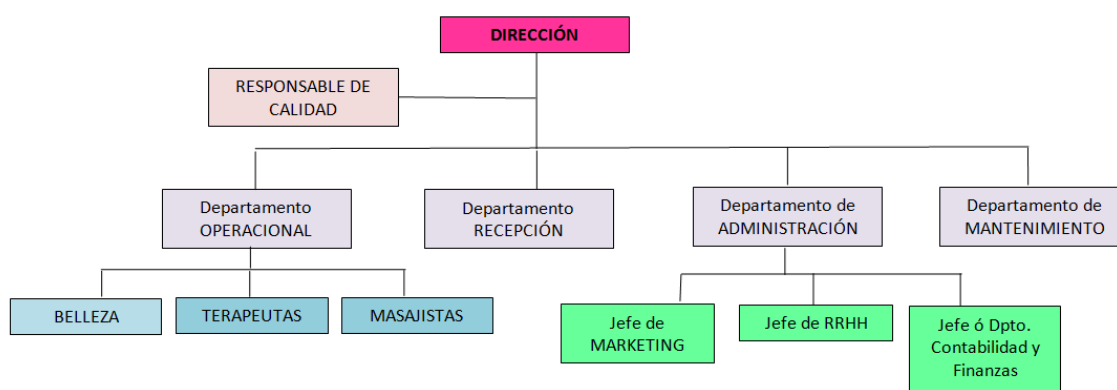
Forma jurídica

El Antiguo Parador es una sociedad limitada (*El Antiguo Parador, S.L.*). Esta forma jurídica es un tipo de sociedad mercantil, en la cual los empresarios limitan su responsabilidad al capital aportado, evitando responder con su patrimonio personal ante las deudas de sus negocios. El número de socios es dos, los cuales también son trabajadores de la empresa. El capital social mínimo legal es de 3.000 € totalmente desembolsado, sin existir límite máximo. Se debe constituir en escritura pública firmada ante notario y presentada posteriormente en el Registro Mercantil. Será necesario detallar las aportaciones que realizan cada socio y el porcentaje de capital social que le corresponde. Estas sociedades están reguladas por Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa, por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada (Vigente hasta el 01 de Septiembre de 2010).

Organización empresarial

El balneario/spa se organizará en departamentos independientes entre sí. La estructura organizativa de la empresa será funcional, dividida en departamentos los cuales cada uno desempeñará una función determinada. A continuación se muestra el organigrama de El Antiguo Parador:

Figura 1.4: Organigrama de El Antiguo Parador



Fuente: elaboración propia

Las funciones de cada departamento serán las siguientes:

- Responsable de calidad: formada por una persona cuyas funciones son: dar apoyo a la dirección, coordinar las acciones derivadas para corregir las no conformidades que se detecten y promover la participación del personal.

- Departamento de dirección: formado por dos personas, que serán los propietarios de la empresa. La dirección marca los objetivos estratégicos a alcanzar por la empresa, y funcionales a alcanzar por cada departamento, y supervisa y coordina su cumplimiento, asignando recursos y presupuestos para cada uno. Además se encarga de la realización de las compras de productos que se van a utilizar en el balneario/spa.
- Departamento operacional: se encarga de organizar las actividades a desarrollar por cada uno de los trabajadores en el centro spa. Aquí se encuentra el personal de belleza, los terapeutas y fisioterapeutas y los masajistas, que son aquellos que tratan directamente con los clientes de la empresa. Contará con 2 personas en el sector de la belleza, 1 fisioterapeuta, 4 masajistas y 2 encargados de realizar tratamientos corporales. Además cuenta con una animadora infantil para los más pequeños.
- Departamento de recepción: se compone de 2 personas. Sus funciones son las siguientes:
 - Gestionar las reservas formalizadas de forma adecuada.
 - Cobrar a los clientes
 - Gestionar las ventas de los servicios y el control de las mismas.
 - Servicio de atención al cliente (atender al teléfono, fax, correo electrónico y otros medios a través de los cuales los clientes se pueden poner en contacto y resolver dudas sobre los servicios ofrecidos y quejas que puedan surgirles de forma personal).
- Departamento de mantenimiento: cuenta con 3 personas que se encargan del buen funcionamiento de las instalaciones. Dos de ellas son las encargadas de la limpieza interna del spa (baños, vestuarios, zonas comunes etc.) y la otra encargada de la reparación de elementos eléctricos, máquinas y otros aparatos y del mantenimiento del exterior del edificio (jardines, plantas, limpieza exterior, etc.).
- Departamento de administración: éste está formado por 4 personas, de las cuales:
 - Marketing: una persona encargada de las acciones de marketing y publicidad, con el objetivo de conseguir más ventas y atender mejor a los clientes.
 - Recursos Humanos: cuenta con una persona que gestiona a los trabajadores para garantizar el cumplimiento de las distintas funciones en cada jornada y que los puestos estén siempre cubiertos, aplica las fórmulas de contratación más adecuadas en cada caso y mantiene motivado al personal.
 - Contabilidad y Finanzas: una de ellas se encarga de la contabilidad (contabilizar las facturas emitidas y recibidas, pagar a los proveedores y plantilla, y liquidar los impuestos en las fechas correspondientes) y otra para las finanzas (consigue financiación para las necesidades de la empresa, planifica para que ésta siempre tenga dinero para afrontar sus pagos de forma puntual y controlar que la actividad realizada por el balneario/spa resulte rentable).

1.4 ANÁLISIS DAFO

Kotler y Keller (2005) explican que el análisis DAFO es la evaluación general de las fortalezas y debilidades (análisis interno), oportunidades y amenazas (análisis externo) de una empresa o un sector concreto.

“El objetivo principal de este análisis es determinar cómo se puede posicionar a la empresa en un sector de manera que se aprovechen de una manera correcta las oportunidades al mismo tiempo que se tratan de evitar o minimizar las amenazas del entorno” (Ireland y Hoskisson, 2006).

Tabla 1.5: Análisis DAFO de *El Antiguo Parador*

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicación en un edificio histórico como elemento diferenciador y en un entorno privilegiado ▪ Utilización de nuevas tecnologías ▪ Uso de productos reconocidos en el mercado y de calidad ▪ Buena atención al cliente (orientación de éste) ▪ Respeto al medioambiente (reciclaje, utilización de aguas, etc.) ▪ Cumplimiento con los estándares de calidad ▪ Atención a clientes de todas las edades (disponibilidad de zona entretenimiento para niños) ▪ Servicios adaptados y personalizados a los clientes ▪ Variedad de productos y servicios ofrecidos 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevos en el mercado, lo que nos lleva a una posición desfavorable frente a nuestros competidores ya asentados ▪ Falta de experiencia en el sector ▪ Recursos económicos escasos ▪ Ausencia de imagen de marca: podrían perjudicarnos las grandes cadenas reconocidas.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet es el medio más utilizado por la población en la actualidad ▪ Aumento del turismo rural y cultural: muy positivo para la empresa, ya que se encuentra en un entorno de destino cultural y natural ▪ Localización: se encuentra a tan solo 20 minutos del centro de la provincia y a una hora de la capital (Madrid) ▪ Ventajas frente al turismo de salud, ya que los spas urbanos ofrecen cercanía al lugar de residencia o trabajo. ▪ El hábito consumista de la población. ▪ Posibilidad de obtener nuevas fuentes de ingresos, incorporando otros servicios relacionados con la belleza, salud y bienestar. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución del gasto en el turismo ▪ Crisis económica: la población dispone de menos dinero para consumir ▪ Entrada de nuevos competidores con costes más bajos ▪ Experiencia de los competidores ya existentes ▪ Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores ▪ Creciente poder de negociación de clientes y proveedores

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 2:

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se establecen objetivos basados en la misión, visión y valores de la empresa, teniendo en cuenta además el análisis del entorno realizado. Estos objetivos condicionan las acciones que se llevarán a cabo en la organización, para así medir el avance de la misma en un plazo determinado.

La finalidad de los objetivos es ofrecer pautas de actuación, que permitan mejorar su actividad, crear valor a la empresa, obtener un mayor rendimiento de la organización e incrementar su participación en el mercado, a través de ventajas competitivas.

Todos los negocios deben establecer una serie de objetivos a cumplir en el inicio de su actividad empresarial, a corto y a largo plazo.

Los objetivos del balneario/spa *El Antiguo Parador* al inicio de su actividad son los que se muestran a continuación:

- Fidelización de clientes (crear una cartera de clientes).
- Mejorar continuamente la calidad del servicio, llegando a posicionarse en el mercado como un balneario/spa de alta calidad.
- Consolidación de la imagen de la empresa en el mercado.
- Conseguir un alto índice de satisfacción de los clientes (medido a través de las encuestas de satisfacción).
- Disponer de recursos humanos competentes (mediante la formación continua de los trabajadores y estableciendo un sistema de incentivos a los mismos).
- Impulsar el marketing interno.
- Realizar campañas publicitarias y promociones, diferenciándolas de las de la competencia.
- Innovar en los productos y servicios ofrecidos a los clientes (diferenciándolos del resto de la competencia).
- Compromiso con el medioambiente (mediante el uso y gestión de las aguas, ahorro de energía, reciclaje, etc.)
- En el primer año de funcionamiento, conseguir que la Asociación Española de Balnearios Urbanos nos incluya en su página web.
- Recuperar el capital inicial desembolsado en un período de 4 o 5 años.
- Aumentar la rentabilidad a largo plazo.

2.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Tras la definición de los objetivos, la siguiente fase consiste en la selección y definición de las estrategias de marketing que es preciso desarrollar para alcanzar los objetivos fijados. Para plantear las estrategias de marketing, debemos tener en cuenta nuestros objetivos, recursos y capacidades y definir el público objetivo.

Estas estrategias propuestas por Michael Porter (1985), buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costes, la diferenciación o la segmentación.

Figura 2.5: Matriz de las estrategias genéricas de Porter



Fuente: Google Michael Porter (1985)

- Liderazgo en costes:** consiste en la venta de productos al precio más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costes de la empresa. Esta estrategia implica ofrecer productos de igual o mejor calidad que los de la competencia, pero a un menor precio, o simplemente ofrecer productos al menor precio disponible. Es solo eficaz en mercados masivos.

Las empresas que utilizan este tipo de estrategia buscan principalmente obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar las ventas, pudiendo llegar al punto de sacar del mercado a los competidores que no puedan hacerle frente. Esta estrategia se centra en los costes en vez de en los productos o los clientes.
- Diferenciación:** consiste en producir o vender un producto o servicio que sea único y original, que logre diferenciarse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta. Es eficaz tanto en mercados amplios como en mercados reducidos. Las empresas buscan principalmente la preferencia de los consumidores, pudiendo llegar al punto de aumentar los precios en caso de que éstos perciban las características diferenciadoras del producto o servicio, por lo que pueden alcanzarse márgenes más elevados para la compañía.

- **Segmentación:** la estrategia de segmentación o enfoque consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado. Las empresas buscan especializarse en un mercado reducido pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado.

Así, lograr una ventaja en costes o en diferenciación, en función del segmento específico de mercado al que se dirige la empresa.

✚ La estrategia que el balneario/spa *El Antiguo Parador* va a implantar, es una estrategia de **diferenciación**, que ofrezca un servicio único al cliente, que le diferencie de la competencia. Las ventajas competitivas que tiene el balneario/spa para implantar esta estrategia son las siguientes:

- Ubicación de la empresa en un edificio histórico como elemento diferenciador y en un entorno único y privilegiado. El municipio donde está establecido el balneario/spa, está rodeado de recursos culturales y naturales, y todo ello supone una ventaja competitiva atractiva para los clientes.
- Características de los servicios: servicios exclusivos, adaptados y personalizados a los clientes. Calidad-precio en los servicios ofrecidos. Variedad de productos y servicios para todo tipo de clientes (todas las edades).
- Atención al cliente personalizada y trato especial por parte de los empleados de la empresa.
- Servicios adicionales: se dispone de una zona de entretenimiento para niños y parking gratuito para clientes.

2.3 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

2.3.1. Criterios de segmentación

La segmentación consiste en dividir el mercado en grupos uniformes de individuos que tengan características y necesidades similares, con el fin de desarrollar productos y programas de marketing adaptados a cada uno de ellos (Kotler, 2003)

La empresa debe analizar los distintos criterios de segmentación que permiten detectar los segmentos existentes en el mercado y así pues realizar el tipo de división más conveniente. Estos criterios son los siguientes:

- **Segmentación Geográfica:** los mercados se dividen en función de su ubicación.
- **Segmentación Demográfica y Socioeconómica:** se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda. Las más conocidas son: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

- Segmentación Psicográfica: consiste en examinar las características relacionadas con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona, a través de la personalidad y características del estilo de vida.
- Segmentación Conductual o por comportamiento: describe el comportamiento de los clientes relacionado con el servicio ofrecido por el balneario/spa, mediante variables como los beneficios deseados de un servicio por parte del cliente. Éstos buscan calidad- precio en los servicios, comodidad y confort en el establecimiento, buen trato por parte de los empleados del balneario/spa y variedad en los servicios ofrecidos. Además analizan otras variables como son: el nivel de lealtad, nivel de uso y frecuencia de uso.

Público objetivo:

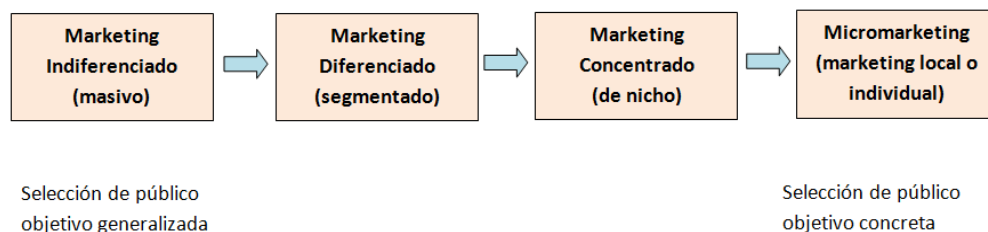
El balneario/spa *El Antiguo Parador* ofrece servicios para clientes de todo tipo y de cualquier edad (niños, jóvenes, adultos y jubilados). Éstos pueden acudir de forma individual, en grupo, en familia o en pareja.

La empresa además ofrece servicios especiales y personalizados para familias, novios y grupos de personas, explicados anteriormente en el análisis de éstos.

2.3.2. Estrategias de selección

Una vez definidos y analizados los criterios de segmentación, hay que seleccionar el público objetivo a través de una forma muy generalizada o por el contrario muy concentrada.

Figura 2.6: Estrategias de selección de público objetivo



Fuente: elaboración propia

El Antiguo Parador sigue una estrategia de concentración ya que atiende a diferentes segmentos del mercado ofreciendo productos diferentes. El mercado se divide en dos segmentos, el de salud y el de ocio.

El segmento de salud está formado por personas adultas y de edad avanzada, que buscan tratamientos terapéuticos y de relajación, con un poder adquisitivo medio-alto.

El segmento de ocio, está formado por personas de todas las edades, aunque en minoría la edad avanzada, con la finalidad de diversión, relajación y desconexión, es decir, buscan el ocio y disfrute de los servicios ofrecidos por el balneario/spa. Estos últimos poseen un poder adquisitivo medio. Se ofrecen productos diversos y personalizados para los clientes, como promociones especiales para familias, parejas y grupos de personas.

2.3.3. Posicionamiento estratégico

Para conseguir un buen posicionamiento de nuestro servicio en el mercado, es necesario conocer las necesidades y deseos del público objetivo, adaptando los productos y servicios a éste. Además es muy importante conocer la competencia y ofrecer un servicio diferenciado y con mayor valor añadido respecto a los competidores.

El Antiguo Parador trata de posicionarse en la mente del consumidor como un establecimiento excelente y único, que posee como elemento diferenciador sus servicios. Ofreciendo pues, calidad-precio y diversidad en los productos y servicios para la restauración del cuerpo y alma a través de la armonía familiar, relajación, salud y diversión, y por tanto intentar que sea percibido por los consumidores y usuarios.

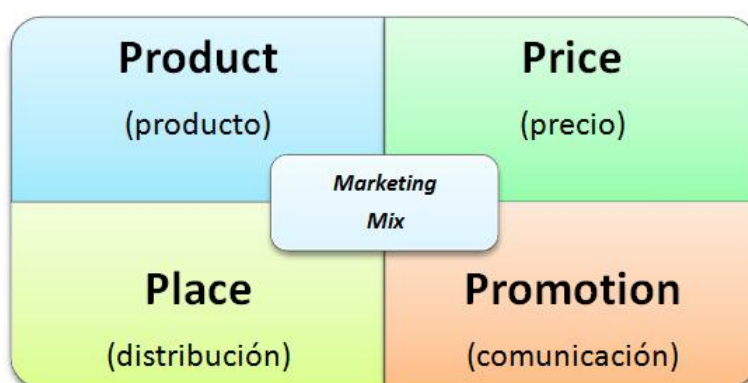
CAPÍTULO 3:
MARKETING OPERATIVO:
PLAN DE ACCIÓN

El marketing operativo permite llevar a cabo las estrategias de marketing planteadas anteriormente, a través de acciones concretas, y así cumplir con los objetivos fijados, en un periodo a medio y largo plazo.

Durante todo el plan de marketing y también en esta etapa, implica necesariamente que la empresa disponga de recursos económicos, humanos y materiales.

Las diferentes acciones que se utilicen en este plan estarán contenidas dentro del Marketing Mix, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing. McCarthy (1960) diseñó un modelo, en el cual nos centraremos, el conocido como las 4 P's (product (producto), price (precio), placement (distribución) y promotion (comunicación)).

Figura 3.7: Variables del Marketing-Mix (4 P's)



Fuente: elaboración propia a partir del modelo de McCarthy (1960)

3.1 PLAN DE PRODUCTO

El producto es todo aquello (tangibles o intangibles) que se ofrece en el mercado para su consumo, que satisface las necesidades y deseos de los consumidores.

Las decisiones que se lleven a cabo respecto a éste, serán muy importantes para la satisfacción del cliente. Estas acciones afectarán a la actividad de la empresa y a la supervivencia de la misma a medio-largo plazo.

La estrategia que la empresa va a implantar, es la diferenciación de la oferta de sus servicios con respecto a la competencia.

El Antiguo Parador ofrece servicios exclusivos, adaptados y personalizados a los clientes, además de diversidad en los mismos. Dispone de atención al cliente personalizada y trato especial por parte de los empleados de la empresa, los cuales vestirán con uniforme para dar una imagen de confianza y formalidad.

3.1.1. Instalaciones, inversión y servicios de *El Antiguo Parador*

La organización se caracteriza principalmente por la ubicarse en un edificio histórico, rodeado de un entorno único y privilegiado. El balneario/spa cuenta con un edificio de 3 plantas, amplios jardines a su alrededor, más un aparcamiento exterior.

El exterior del establecimiento está reformado, pero manteniendo la fachada original.

En cuanto a la decoración interior del edificio se basa en el estilo románico (arquitectura románica) de los siglos XI y XII, mezclado con la modernidad del siglo XXI, para ofrecer un ambiente moderno, a la vez que tradicional e histórico. Las paredes están pintadas de colores suaves, con elementos históricos colgados de éstas, proporcionando una sensación de paz, tranquilidad y elegancia.

Se cuidará y vigilará la estética del edificio tanto interior, como exterior, ya que cada detalle es importante para el uso y disfrute por parte de los clientes.

El Antiguo Parador está compuesto de tres plantas como se ha mencionado anteriormente. En la planta baja se sitúa la recepción del spa, donde se dispone de una sala de estar para los clientes, la sala de entretenimiento para niños, los vestuarios y aseos, y el gimnasio. Esta planta es la intermedia entre las otras dos, por lo que comunica con ambas. Además comunica con el jardín exterior.

En la planta subterránea se sitúan todas las piscinas del spa, con chorros, de agua fría y templada. Cuenta con 4 piscinas de diferentes tamaños y diferentes temperaturas de agua, donde los clientes realizarán los circuitos de agua y dos jacuzzis. En esta planta también se encuentra la sauna.

Por último en la primera planta, el balneario /spa dispone de 6 cabinas, en las cuales cinco de ellas los clientes podrán disfrutar de los masajes, terapias y tratamientos que ellos deseen y otra sala especial para tratamientos de fisioterapia. En esta misma planta se encuentra el solárium donde los clientes podrán broncearse incluso los meses más crudos del invierno aprovechando de los beneficios que ofrece el sol. Además, podrá disfrutar de unas fantásticas vistas, mientras está relajado disfrutando de los rayos solares, ya que éste se encuentra en una zona con grandes ventanales y vistas espectaculares.

La inversión requerida para la edificación de las instalaciones mencionadas anteriormente (cabinas, piscinas, salas, recepción, materiales, etc.) es aproximadamente de forma orientativa (ficticia) de 100.000 euros.

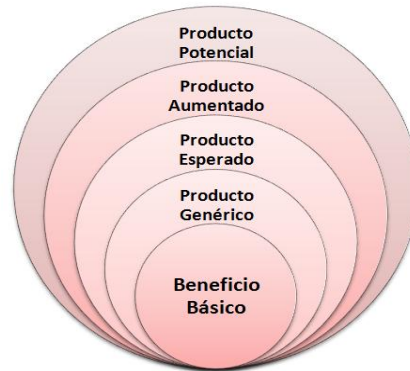
El balneario/spa además de los comunes, ofrece servicios exclusivos, adaptados y personalizados a los clientes, para satisfacer plenamente sus necesidades. También irá innovando y creando nuevos servicios o modificando los ya existentes para mejorar como empresa.

Ofrece servicios complementarios además de los principales, como son la zona de entretenimiento para niños y el parking exterior gratuito para clientes.

3.1.2. Las dimensiones del producto

Todo producto se configura de 5 dimensiones, dimensiones en las que podemos aplicar acciones y estrategias de marketing. Son las que se muestran en la siguiente figura:

Figura 3.8: Las 5 Dimensiones del producto



Fuente: elaboración propia

- **Beneficio básico:** los consumidores compran los productos para obtener un cierto beneficio básico. La función sustancial del balneario/spa es la relajación y disfrute de los clientes.
- **Producto genérico:** son las instalaciones a través de las cuales se prestan los servicios básicos, como son las piscinas (para los circuitos de agua), cabinas de masajes, tratamientos y terapias, sauna, gimnasio, etc.
- **Producto esperado:** los consumidores tienen unas ciertas expectativas sobre los productos o servicios. Esperan que el servicio tenga una serie de características mínimas. Son las instalaciones que no diferencian nuestra empresa de la competencia, que está constituido por el equipamiento.
- **Producto aumentado:** la empresa trata de diferenciar sus servicios de los de la competencia, como son los servicios exclusivos y personalizados a los clientes, para familias, novios, grupos e individuales, además de una zona de entretenimiento para niños.
- **Producto potencial:** las mejoras e incorporaciones que la empresa tendrá que añadir en el futuro para adaptarse a las nuevas tendencias y cambios del mercado y el entorno, como por ejemplo la utilización de placas solares como única fuente de energía para el calentamiento de las aguas del spa o la incorporación de nuevas energías renovables.

3.1.3. Ciclo de vida del producto

El producto o servicio tiene un ciclo de vida que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia. Los productos pasan por diferentes fases o etapas.

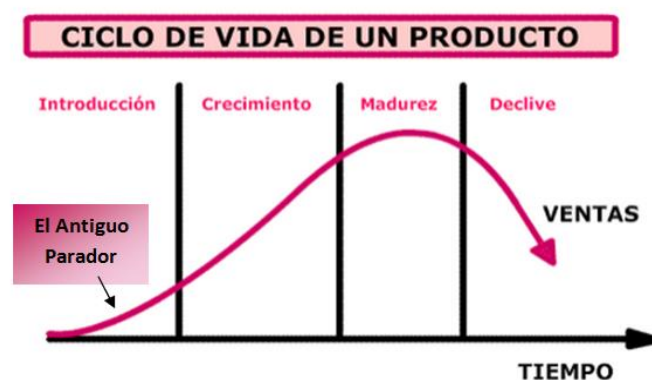
El ciclo de vida del producto es muy útil para poder adaptar las políticas y estrategias del marketing a esa fase, ya que las estrategias van cambiando a medida que el producto o servicio pasa de una etapa a otra.

En términos más específicos, el ciclo de vida del producto tiene diversas definiciones:

- Según Hair, Lamb y McDaniel (2002), “es un concepto que proporciona una forma de rastrear las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declinación (muerte)”.
- Para Stanton, Etzel y Walker (2004), “consiste en la demanda agregada por un tiempo prolongado de todas las marcas que comprenden una categoría de producto genérico”.
- Según Richard L. Sandhusen (2002), “es un modelo que supone que los productos introducidos con éxito a los mercados competitivos pasan por un ciclo predecible con el transcurso del tiempo, el cual consta de una serie de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación), y cada etapa plantea riesgos y oportunidades que los comerciantes deben tomar en cuenta para mantener la rentabilidad del producto”.

El balneario/spa se encuentra dentro del turismo de salud y bienestar. Este tipo de establecimientos se encuentran en las fases de crecimiento y madurez, pero *El Antiguo Parador* al ser una empresa nueva en el mercado, se encuentra en la etapa de introducción del ciclo de vida del producto. En esta fase las ventas son bajas, hay muy pocos competidores, los precios suelen ser altos en esta etapa, los gastos en promoción y distribución son altos. Es la etapa más arriesgada y costosa de un producto o servicio porque se tiene que gastar una gran cantidad de dinero en desarrollar el producto y en intentar que haya una aceptación de la oferta del servicio por el consumidor.

Figura 3.9: Ciclo de Vida del producto (*El Antiguo Parador*)



Fuente: elaboración propia

3.1.4. La marca de *El Antiguo Parador*

La marca de la empresa es una de las variables estratégicas más importantes de ésta, ya que según pasa el tiempo obtiene un mayor protagonismo. La marca de la compañía debe tener un buen reconocimiento en el mercado para posicionarse lo mejor posible en la mente del consumidor. Ésta representará a la empresa a lo largo de su vida, por lo que su atractivo deberá perdurar a lo largo del tiempo.

Según la Asociación Americana de Marketing, la marca es “un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores”.

Para diseñar la marca de la empresa, es necesario conocer primero que se quiere transmitir, determinando los valores con los que se quiere que se identifique a la empresa y después cómo se van transmitir esos valores. Para ello hay que elegir el nombre y los símbolos que acompañan a la marca (plasmando esos valores en el logotipo de la empresa).

El logotipo o nombre es lo más importante ya que la empresa va a ser reconocida y diferenciada por éste. Debe ser breve, sencillo, fácil de pronunciar y con buena sonoridad.

El Antiguo Parador seguirá la estrategia de marca única, ya que comercializará bajo un mismo nombre todos los servicios prestados por la empresa. Se ha elegido como logotipo un dibujo de piedras volcánicas negras, encima del agua y con palos de bambú, desde una perspectiva en colores azul, verde, blanco y negro suaves, creando un efecto zen. A este dibujo se añade el nombre de la empresa. La imagen da una sensación de relajación, tranquilidad y elegancia, propios de un balneario/spa.

Figura 3.10: Logotipo *El Antiguo Parador*



Fuente: elaboración propia

3.2 PLAN DE PRECIO

El precio es una de las variables más importantes en el marketing mix, ya que con respecto a éste se tomarán parte de las decisiones en la empresa. El precio es aquel por el cual, el consumidor adquiere los servicios deseados.

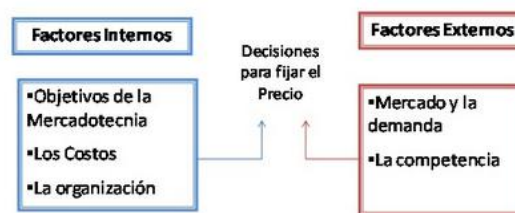
La empresa tiene que fijar los precios de los servicios que ofrece al consumidor, a través de las estrategias de precios.

- Según Lamb, Hair y McDaniel, una estrategia de precios *“es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto”*
- Cabe mencionar que según Geoffrey Randall, *“la política general de fijación de precios de una empresa es una decisión estratégica: tiene implicaciones a largo plazo, hay que desarrollarla con mucho cuidado y no se puede modificar fácilmente. Es parte de la estrategia de posicionamiento general”*

Para fijar un precio adecuado, hay que tener en cuenta los factores internos y externos. Como factores internos debemos fijarnos en los objetivos de marketing, en la propia organización y en los costes que suponen la prestación del servicio. Y los factores externos que afectan a la fijación del precio son la competencia y el mercado y demanda.

A nivel general los más importantes y los que más influyen a la hora de determinar los precios de los servicios son los costes, la competencia y la demanda.

Figura 3.11: Factores que influyen en la decisión de fijar el precio



Fuente: <http://mercadeoprecio.blogspot.com>

- Los costes determinan el precio mínimo que la empresa puede imponer a su producto. La empresa desea fijar un precio que cubra tanto los costes de producción como los de distribución. Los costes (fijos y variables) son un elemento muy importante para su estrategia de fijación de precios.
- El mercado y la demanda marcan el límite superior de los precios. Es la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por el servicio deseado.
- Otro factor externo que influye en las decisiones de la fijación de precios son los precios de la competencia. La empresa necesita conocer los precios y la calidad que ofrece cada competidor.

3.2.1. Estrategias de precios

- Estrategia de Descremado de Precios. La empresa podría utilizar la descremación de precios, fijando un precio inicial elevado y a medida que avanza por su ciclo de vida, ir reduciendo ese precio para aprovechar otros segmentos más sensibles a éste. Sin embargo el balneario/spa, al ser una empresa nueva en el mercado, introduce sus productos y servicios a un precio medio-alto manteniéndose éste precio en el tiempo, para que sus clientes interpreten el precio elevado como indicativo de alta calidad, que es lo que realmente la empresa desea ofrecer a los consumidores (calidad-precio en sus servicios).
- Estrategia de Precios Psicológica. Estas estrategias se orientan para conseguir un mayor nivel de atracción por parte del consumidor en el momento de la compra. *El Antiguo Parador* utiliza una estrategia de precios pares e impares. Utilizan precios redondos cuya última cifra es 0 o 5, así los estos precios transmiten un nivel y una imagen de calidad en los servicios de la empresa.
- Estrategia de Precios Negociados. La organización establece precios especiales para grupos para grupos de más de 10 personas.
- Estrategia de Precios para Cartera de Productos. El balneario/spa utiliza:
 - Estrategias de precios para línea de productos o servicios: la empresa ofrece varios tipos de servicios, cada uno el precio correspondiente (ver tabla 3.6)
 - Estrategias de precios para paquetes de productos o servicios: se ofrecerán paquetes de servicios (packs) que incluyen una combinación de éstos a un precio menor a la suma individual de cada uno de ellos (ver tabla 3.6)

A continuación se muestra una tabla donde aparecen recogidos los servicios ofrecidos por la empresa con sus correspondientes precios.

Tabla 3.6: Tarifas Balneario/spa *El Antiguo Parador*

TARIFAS BALNEARIO/SPA "EL ANTIGUO PARADOR"		
	30 minutos	1 hora
CIRCUITOS DE HIDROTERAPIA:		
1 persona	15€	30 €
2 personas	25€	50 €
Grupos (a partir de 10 personas)	El precio se establecerá en función del número de personas	El precio se establecerá en función del número de personas
MASAJES y TERAPIAS (30 minutos de duración):		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relajante → 30€ ➤ Descontracturante → 30€ ➤ Anticelulítico Reductor → 35€ ➤ Con plantas medicinales → 40€ ➤ Con chocolate → 45€ ➤ Energía volcánica → 40€ 		
TRATAMIENTOS EXÓTICOS (30 minutos de duración):		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hanakatsumi → 40€ ➤ Bambuterapia → 40€ ➤ Shashaini → 40€ ➤ Cupping o masaje con ventosas → 40€ 		
TRATAMIENTOS DE BELLEZA:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oxigenoterapia → 50€ ➤ Mesoterapia facial → 45€ ➤ Peeling con punta de diamante → 45€ ➤ Radiofrecuencia facial → 55€ ➤ Oro → 90€ ➤ Blanqueador → 40€ 		
FISIOTERAPIA:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presoterapia (30 minutos) → 15€ ➤ Terapia manual (1 hora) → 40€ ➤ Drenaje linfático manual (1 hora) → 45 € 		
PACKS ESPECIALES (por persona):		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Circuito (1h) + masaje relajante o descontracturante → 50€/persona ➤ Circuito (1h) + masaje con chocolate → 65€/persona ➤ Circuito (1h) + masaje con plantas medicinales o piedras volcánicas → 60€/persona ➤ Circuito (1h) + tratamiento exótico → 60€/persona ➤ Circuito (1h) + peeling o mesoterapia facial → 65€/persona 		
GIMNASIO:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Día → 3€/persona ➤ Bono semanal → 15€/persona ➤ Bono mensual → 45€/persona 		

Fuente: elaboración propia

3.3 PLAN DE DISTRIBUCIÓN

La distribución es el conjunto de actividades que se realizan en la empresa, para poner a disposición de los consumidores finales nuestro producto o servicio en el lugar, tiempo, forma y cantidad deseados. Esta variable influye de forma significativa en el resto de variables del marketing mix.

Uno de los aspectos más importantes de la distribución son los canales por los que se va a realizar. En los canales de distribución se encuentran los agentes implicados en el proceso de mover los productos o servicios desde el proveedor hasta el consumidor.

Los canales de distribución básicos que existen son los siguientes:

- Canal directo o venta directa: consiste en que el fabricante vende directamente al cliente final.
- Canales indirectos cortos: estos canales están formados por un número reducido de intermediarios.
- Canales indirectos largos: son propios de los mercados de consumo (2 ó más intermediarios).

EL Antiguo Parador lleva a cabo una distribución selectiva de sus servicios mediante canal directo y canales indirectos:

- Canal directo: comercializa sus servicios en el propio establecimiento, donde los clientes pueden ir personalmente a realizar sus reservas. Además la empresa vende sus servicios a través de su propia página web en internet (www.balneario-spa/ElAntiguoParador.es). Aquí no hay intermediarios por lo que la organización ahorra en costes, se produce una relación más personal con el cliente y la empresa lleva un control de sus productos y servicios actualizándolos constantemente.
- Canales indirectos: los forman los siguientes intermediarios:
 - Agencias de viaje y comerciantes: dentro de éstos el balneario/spa trabaja con aquellos que tengan mayor fama, como son Viajes El Corte Inglés, Viajes Eroski y HalcónViajes.
 - Canal Internet: a través de Asociación Española de Wellness Spa, que es una página web que promociona los balnearios urbanos y spa. Aquí se publican varias ofertas del spa y los servicios ofrecidos por éste, que más tarde el cliente contratará en el propio establecimiento. Además de portales de internet conocidos se pueden contratar los servicios de El Antiguo Parador, como son www.atrapalo.es y www.booking.com.

Cuando la empresa esté más consolidada en el mercado, ofreceremos los servicios del balneario/spa a través de las famosas cajas regalo (Smartbox, Plan B y La Vida es Bella), que sería otro canal de distribución más y que en la actualidad está de moda y muy demandado por los consumidores.

3.4 PLAN DE COMUNICACIÓN

La promoción y comunicación es una variable que permite que los consumidores conozcan el producto o servicio antes de adquirirlo. No solo se quiere promocionar el producto o servicio, sino establecer una comunicación entre la empresa y el cliente con el fin de establecer unas relaciones de confianza entre ambos.

El Antiguo Parador, se encuentra en la fase de introducción, por tanto los objetivos que va a perseguir con el este plan de comunicación serán: darse a conocer y estimular la venta, posicionar la marca en la mente del consumidor y crear una buena imagen de ésta en el mercado y fidelización de los clientes.

La comunicación de la empresa se ayudará de las siguientes herramientas para lograr sus objetivos:

- **La imagen de la empresa:** está compuesta por la identidad objetiva, la identidad visual o sensorial y la identidad corporativa. El conjunto de estas variables creará una imagen de marca que diferenciará al balneario/spa de otras.
- **La publicidad:** engloba a aquellas acciones de comunicación determinantes, con las que se quiere dar a conocer el servicio, incrementar su consumo y crear imagen de empresa. Ya que la empresa es nueva en el mercado, el objetivo principal es darse a conocer como empresa y que los consumidores conozcan nuestros servicios.

Para conseguir estos objetivos, *El Antiguo Parador* realiza una campaña publicitaria.

Los encargados de promover esta campaña es una empresa subcontratada por el balneario/spa. La campaña publicitaria se efectúa a través de diversos medios: impresos, prensa, radio e internet.

- Radio: se realizarán inserciones en programas o emisoras de radio de ámbito nacional en relación con el turismo principalmente, como “*Gente Viajera*, en *Onda Cero*” y también en emisoras de ámbito regional como “*Radio Segovia*”. estas inserciones se realizan a través de cuñas, menciones y programas cuyo patrocinador es la empresa.
- Periódicos y revistas: se publicarán anuncios tanto en prensa regional como local, como son “*El Norte de Castilla*” y “*El Adelantado de Segovia*”. La prensa escrita favorece una mayor permanencia de la noticia y, por tanto, puede releerse el número de veces que se quiera. También se harán inserciones en revistas especializadas de turismo en general y de turismo de salud, como son por ejemplo, “*Quality*”, “*Hostelería y Turismo*”, “*Traveller*” o “*Fitur News*, en la sección *Fitur Salud*”.
- Internet: la empresa contrata publicidad en los buscadores con más notoriedad en la red, como son “Google y Yahoo”, así el balneario/spa aparecerá dentro de los primeros resultados en las búsquedas de los consumidores, cuando se escriben palabras como: balneario, spa, salud o bienestar. También se publicita mediante *banners*, en diferentes páginas web relacionadas con el turismo en general y el turismo de salud en particular. Por último la Asociación Española de Wellness Spa es una página web que promociona los balnearios urbanos y spa, incluido el *Antiguo Parador*.

- **Las relaciones públicas:** la empresa realiza actividades no relacionadas directamente con la promoción del servicio, pero que contribuyen a la mejora de la imagen de la empresa. Estas actividades crean relaciones entre la empresa y su público.

Se utilizan medios para reforzar o establecer las relaciones de confianza necesarias, como por ejemplo a través de la participación en labores y acciones sociales o benéficas, asistencia a eventos y ferias.

- **La fuerza de ventas:** es la acción más aconsejada para la venta de servicios, ayuda a establecer relaciones personales e interactivas con los clientes. Se realizará a través de la persona responsable del Marketing del balneario/spa, que asistirá a ferias y eventos para promocionar y dar a conocer los servicios de la empresa y así interactuar con un mayor número de clientes.

- **Marketing directo:** es una herramienta con un gran potencial para las relaciones de la empresa y sus servicios directamente con los clientes. Permite crear una comunicación personal con cada uno de ellos y mantenerla en el tiempo gracias a la gestión de información que realiza a través de las bases de datos y listas. Se dirige más bien a grupos pequeños de consumidores o a consumidores individuales con ofertas personalizadas.

El Antiguo Parador realiza acciones de marketing directo a través de los siguientes medios:

- E-mail marketing: la empresa envía a sus clientes felicitaciones por su cumpleaños y en navidades junto con un regalo, que generalmente es un descuento en los servicios del balneario/spa. Así pues además de premiar a los clientes, conseguiremos fidelización por su parte.
- Mailing: envíos personalizados al domicilio de clientes, con descuentos y promociones especiales para ellos.
- Buzoneo: *El Antiguo Parador* introduce impresos publicitarios de la empresa en los buzones de posibles clientes potenciales. Al ser una empresa nueva ofrece descuentos o promociones de lanzamiento en estos impresos y muestra sus servicios y tarifas.

- **Redes sociales**

Las redes sociales, según Orihuela (2008), son “*servicios basados en la web que permiten a sus usuarios relacionarse, compartir información, coordinar acciones y en general, mantenerse en contacto*”.

La empresa crea una serie de cuentas en diversas redes sociales, como son “*Facebook*” y “*Twitter*” para mejorar su identidad de marca, fidelización e interactividad con el público y clientes potenciales. En estas redes se proporcionará información acerca de la empresa, los servicios que ofrece, promociones especiales y noticias relacionadas con el turismo de salud y bienestar.

Además de forma ocasional se recompensará al público por su confianza e interés, mediante el sorteo de algún servicio ofrecido por el balneario/spa, siguiendo los pasos adecuados para participar en el sorteo. Ésta es una forma de atraer a los clientes y conseguir fidelización a la empresa por su parte

CAPÍTULO 4:
PRESUPUESTO Y CONTROL
DEL PLAN DE MARKETING

4.1 PRESUPUESTO Y CONTROL DEL PLAN DE MARKETING

PRESUPUESTO

Es importante elaborar un presupuesto en el plan de marketing, es decir, definir cuánto y cómo gastar. Además es muy importante señalar en que se va a gastar o invertir grandes sumas de dinero en la empresa. Tendremos que gastar las cantidades adecuadas, para que el proyecto sea viable y así obtener beneficios.

El Antiguo Parador es una Pyme, se encuentra dentro del sector turístico y opera en el mercado o sector de la salud y bienestar.

Para distribuir el presupuesto hay que tener en cuenta el valor de marca de la empresa y los servicios ofrecidos por la misma, los objetivos a alcanzar citados anteriormente en el plan de marketing, la comercialización y los medios de comunicación. Tendremos que incluir aquellos gastos relevantes en la empresa.

A continuación se muestran dos tablas de reparto del presupuesto (orientativo) según los gastos de balneario/spa:

Tabla 4.7: Reparto del presupuesto de *El Antiguo Parador*

PRESUPUESTO	
Gastos de personal (22 empleados, incluidos los gerentes)	30.000 €/ mensuales
Suministros, servicios y otros gastos	700€/mensuales
Gastos por servicios externos (lavandería, asesoría, etc.)	200€/mensuales
Otros gastos (tributos, seguros, etc.)	La cuantía anual se estima en 3.000€, por lo que supondrá un gasto de 250€/mensuales

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.8: Reparto del presupuesto en comunicación de *El Antiguo Parador*

PRESUPUESTO		
GASTOS EN COMUNICACIÓN (publicidad, RRPP y acciones de marketing directo)		
Radio	Periódicos y Revistas	Internet
Asistencia a ferias	Impresos y tarjetas publicitarios	Otros
Estas acciones van dirigidas al consumidor final. El total en gasto de comunicación y publicidad ascenderá a un total de 25.000€/año aproximadamente.		

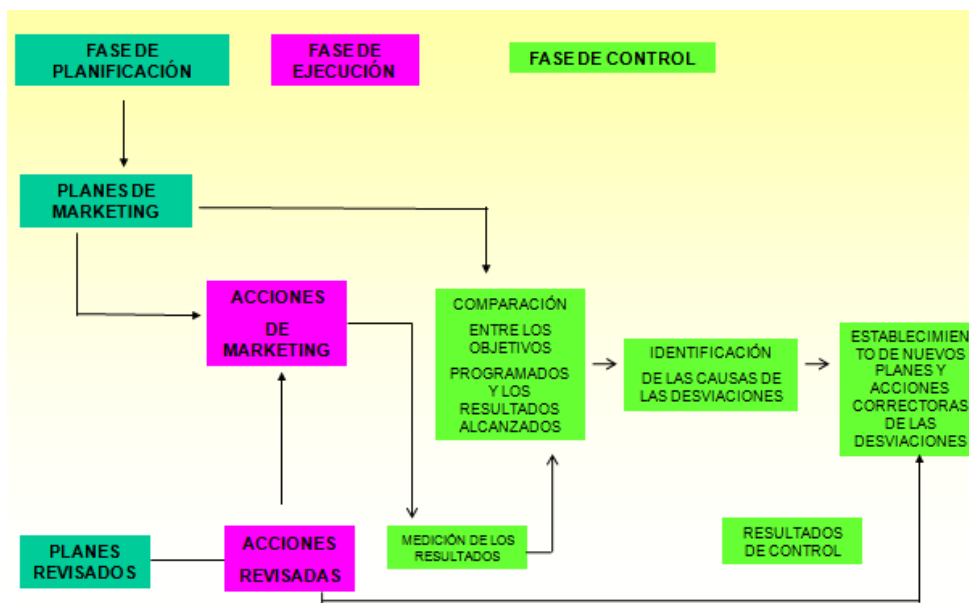
Fuente: elaboración propia

CONTROL

El control es la última fase del plan de marketing estratégico del Balneario/Spa “*El Antiguo Parador*”. Una vez puesto en marcha el plan de acción, se implantan una serie de medidas de control para comprobar que las acciones se llevan a cabo con éxito y se cumplan por tanto los objetivos previstos.

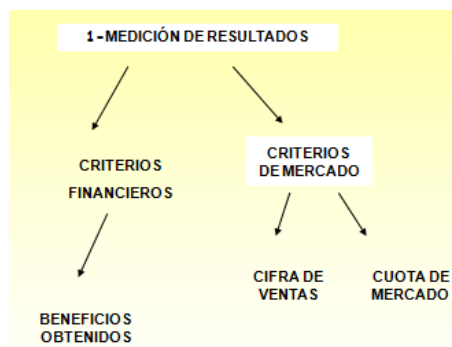
Al tratarse de una empresa nueva en el mercado, aun no se pueden evaluar los resultados que se obtienen al aplicar dichas medidas de control. A continuación se muestra el análisis de la **Fase de Control** en un plan de marketing:

Figura 4.12: Fase de Control del plan de marketing estratégico



Fuente: apuntes profesora Pilar Morales

La medición de los resultados de la fase de control puede hacerse de la siguiente manera:



Por último, una vez puesto en marcha el proyecto, *El Antiguo Parador* utilizará otra medida de control de los objetivos. Se analiza la satisfacción de los clientes una vez éstos hayan disfrutado de los servicios que ofrece la empresa a través de una encuesta de satisfacción, donde se realizarán una serie de preguntas de acuerdo a la empresa.

La satisfacción de los clientes es uno de los fines más importantes que tiene la organización, ya que en torno a ésta, la empresa funcionará de forma adecuada en el mercado y cumplirá los objetivos previamente establecidos.

BALNEARIO/SPA “EL ANTIGUO PARADOR”	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN									
Fecha:										
1. ¿Es la primera vez que disfruta de nuestros servicios?										
Sí	No									
2. Valore de 1 a 5, siendo 1 “muy insatisfecho” y 5 “muy satisfecho” las siguientes cuestiones:										
a) Limpieza de las instalaciones	1 2 3 4 5									
b) Equipamiento de las instalaciones	1 2 3 4 5									
c) Temperatura del agua	1 2 3 4 5									
d) Variedad de servicios	1 2 3 4 5									
e) Atención del personal	1 2 3 4 5									
f) Profesionalidad del personal	1 2 3 4 5									
g) Relación calidad-precio en los servicios	1 2 3 4 5									
3. Valore de 1 a 5, siendo 1 “muy insatisfecho” y 5 “muy satisfecho” el grado de satisfacción de su experiencia en el balneario/spa.										
1	2	3	4	5						
4. ¿Repetiría la experiencia?		Sí	No							
5. Sugerencias y mejoras:		-----			-----			-----		
Gracias por su colaboración.										
Cada opinión cuenta.										
** Se rellenará una encuesta por cliente que haya disfrutado de los servicios del balneario/spa. Este cuestionario es anónimo y se guardará en los archivos de la empresa para ser utilizado para posibles mejoras.										

CAPÍTULO 5:
CONCLUSIONES

5.1 CONCLUSIONES

El Antiguo Parador es una empresa pequeña y ficticia, por lo que hay que considerar si vale la pena realizar el proyecto, es decir si resulta viable ejecutarlo.

Una vez efectuado el estudio y análisis de todos los factores, a pesar de la situación actual de crisis económica por la que está atravesando España desde hace unos años y que perdura en la actualidad, la empresa *El Antiguo Parador* presenta una gran oportunidad de negocio en el mercado actual. En parte esto es debido porque el turismo en nuestro país es una buena vía para la recuperación económica.

El balneario/spa presenta elementos diferenciadores en sus servicios e instalaciones (implantado en un edificio histórico), respecto a los de la competencia. A parte de la diferenciación, posee una gran variedad en sus servicios, y en la actualidad esto es muy importante ya que la sociedad posee cada vez más gustos cambiantes y surgen nuevas necesidades que la empresa estará dispuesta a satisfacer.

El mercado turístico cada vez es más competitivo, por lo que la localización de la empresa también es muy importante. *El Antiguo Parador* se sitúa en el municipio de La Granja de San Ildefonso, pueblo cercano a la capital de España y de fácil acceso, con notoriedad en el país ya que cuenta con numerosos recursos naturales y culturales, factores muy significativos actualmente en el sector turístico.

El ambiente que perciban los clientes por parte de la empresa es un aspecto elemental a considerar. Un buen ambiente se consigue gracias a los empleados, por tanto la organización estará formada por trabajadores cualificados, responsables y agradables, y así conseguir fidelización por parte de los clientes y obtener un beneficio importante en el balneario/spa, tanto para la empresa como para los clientes de la misma.

El momento de implantar esta empresa en el mercado, a pesar de la situación económica actual, es muy favorable, ya que la sociedad demanda cada vez más el turismo de salud y bienestar, y busca a su vez calidad-precio, característica que el balneario/spa ofrecerá a sus clientes.

En conclusión, el conjunto de todas las características descritas anteriormente, el análisis de todos los factores y las estrategias y acciones llevadas a cabo, son clave para la implantación de la compañía en el mercado español, como una empresa perteneciente al sector turístico. Por eso como se ha mencionado inicialmente *El Antiguo Parador* presenta una gran oportunidad de negocio, es decir si que resulta viable la realización y ejecución del proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

Libros:

- Kotler, P., Bowen, J. y Makens, J. (2003). *Marketing para Turismo* (3ª ed.). Madrid: Editorial Pearson Educación.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D. y Cruz, I. (2004). *Marketing* (10ª ed.). Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P., Lane, K., Cámara, D. y Mollá, A. (2006). *Dirección de Marketing* (12ª ed.). Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Lamb, Ch., Hair, J. y McDaniel, C. (2002). *Marketing* (6ª ed.). México: International Thomson Editores S.A.
- Muñoz González, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI* (5ª ed.). Madrid: Editorial Centro de Estudio Financieros.
- Randall, Geoffrey (2003). *Principios de Marketing* (2ª ed.). Madrid: Editorial International Thomson Editores S.A.
- Sánchez Herrera, J. (2001). *Plan de Marketing: Análisis, Decisiones y Control*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Sandhusen L. Richard (2002). *Mercadotecnia* (1ª ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Santesmases, M. (2004). *Marketing. Conceptos y Estrategias* (5ª ed.). Madrid: Editorial Pirámide.
- Serra, A. (2002). *Marketing Turístico*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Stanton J. W., Etzel, M. y Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing* (13ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill / Interamericana de México.
- Thompson, A. y Strickland A. J. III (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos* (11ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill / Interamericana de México.

Revistas (publicaciones periódicas):

- Orihuela, J. L. (2008). “La hora de las redes sociales”. *Nueva Revista*, nº 119, 57-62.

Webgrafía

- <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad/afit/article/viewFile/1427/1299> (Consulta: 9 de abril de 2015)
- <http://www.mequieroir.com/paises/espana/emigrar/descripcion/gobierno/> (Consulta: 10 de abril de 2015)
- <http://elebe-es.blogspot.com.es/2014/03/la-situacion-politica-economica-social.html> (Consulta: 10 de abril de 2015)
- Histórico Políticas Turísticas en España: <http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Paginas/HistoricoPTE.aspx> (Consulta: 12 de abril de 2015)
- Plan Estratégico Turismo Castilla y León: <http://www.turismocastillayleon.com/es/espacio-profesionales/planes-estrategicos/plan-estrategico-turismo-castilla-leon-2014-2018> (Consulta: 12 de abril de 2015)

- Ayudas y subvenciones:
<http://www.ipyme.org/layouts/15/ipyme/guiaayudas.aspx?CCAA=7> (Consulta: 12 de abril de 2015)
- <http://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/235/SindicatosysindicalismoenlaEspaaactual.pdf?sequence=1> (Consulta: 12 de abril de 2015)
- <http://www.expansion.com/2014/11/17/economia/1416221981.html> (Consulta: 14 de abril de 2015)
- Análisis del sector turístico español y regional (datos últimos años):
<http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/analisisturistico/paginas/default.aspx> (Consulta: 14 de abril de 2015)
- Nota de prensa El Adelantado del sector turístico de Segovia:
http://www.eladelantado.com/noticia/local/212086/de_santos_detecta_en_2014_el_inicio_de_la_recuperacion_del_sector_turistico (Consulta: 15 de abril de 2015)
- Documento sobre el turismo de salud y bienestar:
http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/PNIT/Eje3/Documents/turismo_salud_espana.pdf (Consulta: 20 de abril de 2015)
- Noticia Consultora DBK: análisis del sector balnearios urbanos:
<http://www.balneariosurbanos.es/comunicacion/?p=6731> (Consulta: 20 de abril de 2015)
- <http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm> (Consulta: 15 de mayo de 2015)
- http://www.camarascv.org/EMPRENDEDORES/pdf/plan_de_marketing.pdf (19 (Consulta: 20 de mayo de 2015)
- http://www.itae.es/comunidad/descargas/db413_plan_mk_1011_3.pdf (Consulta: 2 de junio de 2015)

ANEXO 1

Foto 1.



Fuente: elaboración propia