



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LA EMPRESA TURISTICA**

Presentado por Sergio Gacimartín Sanz

Tutelado por Don Diego Jesús Cuello De Oro Celestino

Segovia, mayo de 2014

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
---------------------------	---

### **CAPÍTULO 1**

#### **[La estrategia]**

<b>1.1.La estrategia</b> .....	4
1.1.2. Niveles estratégicos.....	5
1.1.3. Objetivos estratégicos.....	7
1.1.4. Ventaja competitiva.....	8

### **CAPITULO 2**

#### **La planificación**

<b>2.1. La planificación</b> .....	18
<b>2.2. Proceso de planificación</b> .....	19
2.2.1 Etapa analítica: .....	20
2.2.1.1. Análisis del entorno.....	20
2.2.1.2. Análisis interno.....	24
2.2.1.3. Análisis D.A.F.O.....	28
2.2.2 Etapa estratégica: búsqueda y puesta en marcha de estrategias.....	29
2.2.5 Etapa de control y seguimiento de resultados.....	30

### **CAPITULO 3**

#### **La planificación en turismo**

<b>3.1. Planificación en la empresa turística</b> .....	32
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	46

### **ANEXO I**

Pernoctaciones en España.....	47
-------------------------------	----

### **ANEXO II**

Pernoctaciones pos país de residencia.....	48
--	----

## INTRODUCCION

El tema asignado para mi TFG es “Estrategia y turismo“. Dicho concepto es tan amplio que a su vez abarca muchos temas que guardan relación en el mundo empresarial. Es por ello que en el desarrollo del mismo me gustaría darle un enfoque desde el punto de vista del proceso de la planificación empresarial, pieza básica como elemento estratégico en el ámbito turístico. A través de este proceso, cualquier empresa, no solamente turística, que es el ámbito que nos concierne y sobre la cual voy a realizar el trabajo, va a establecer las bases para saber hacia donde va a dirigir su proceso de planificación y quienes van a ser los destinatarios de su actividad.

Para realizar el proceso de planificación muchos son los factores que la empresa ha de analizar, tanto internos como externos, pero dos son las preguntas que ha de formularse y dar respuesta con mucha precisión:

-¿En qué situación actual se encuentra la empresa y hacia donde quiere dirigir su negocio?

-¿Quiénes son o van a ser los clientes destinatarios de mi actividad?

Basándonos en esos dos aspectos, la empresa comenzará a diseñar su planificación estratégica.

He estimado necesario abarcar todo el tema de la estrategia de forma genérica en los dos primeros bloques para conocer como posteriormente se puede aplicar a una empresa del sector turístico.

Para poder entender que es la estrategia, en el desarrollo del trabajo, en el primer bloque y de manera más genérica trataré sobre la estrategia, la importancia de la misma, y las decisiones estratégicas.

Posteriormente, a través del segundo bloque, desarrollaré el proceso de planificación, donde quedan reflejadas la estrategia y toma de decisiones, desglosando las diferentes fases que han de desarrollarse.

Para desarrollar una planificación estratégica satisfactoria en la empresa, se ha de llevar a cabo varias etapas, para la consecución de los objetivos y fines fijados en el proceso de planificación y de este modo que las decisiones estratégicas previamente establecidas obtengan un resultado satisfactorio.

Por ello llevaré a cabo un proceso de planificación aplicado a alguna empresa relacionada con el sector turístico, en este caso un hotel, como se puede ver en el tercer y último bloque del trabajo en el cual a través del proceso de planificación vamos a hacer un estudio exhaustivo del entorno que rodea a la empresa para posteriormente diseñar las acciones y estrategias para crear ventajas competitivas y de este modo poder competir en el mercado turístico.

# **LA ESTRATEGIA**

## 1.1. LA ESTRATEGIA

En el año 2007, Munuera y Rodríguez dan comienzo a su obra *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*, de la siguiente manera:

Etimológicamente la palabra estrategia proviene del griego *stratos*, que significa ejército, y del verbo *ag*, sinónimo de dirigir o conducir. En su origen tiene, por tanto, un significado netamente bélico. Resulta curioso observar que mientras en Grecia, cuna de la civilización occidental, el término estrategia estaba limitado a una actitud específicamente militar, y todavía no alcanzaba el sentido más amplio que se le da, en China, en esa misma época, tenía connotaciones que en la civilización occidental le han sido atribuidas veinticinco siglos más tarde. Sun Tzu (Siglo V a. de C) basa toda su doctrina en la astucia para dominar al enemigo y propugna la victoria de la inteligencia sobre la fuerza. No es la fuerza lo que conduce al desgaste moral del adversario. Considera este autor, el factor intelectual, así como las circunstancias de la guerra, más importantes que el elemento material. La guerra no es sinónimo de masacre; tomarlo todo lo más intacto posible debe ser el verdadero objetivo de la estrategia.

Sin embargo, el uso de este término no se generaliza hasta comienzos del siglo XIX. El primer teórico de la estrategia es Karl Von Clausewitz. Este autor, en su obra *De la Guerra*, expone el concepto de estrategia como el medio para obtener el objetivo buscado por el Estado. Su objetivo es el aniquilamiento del adversario mediante el combate.

La Estrategia denominada como tal abarcando el ámbito empresarial puede tener muchas acepciones. Es por ello que a lo largo de la historia muchas han sido las definiciones que se han dado de ella.

En el año 1965, Andrews da una de las primeras definiciones de estrategia, estableciendo que “La estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”. Es decir, estableciendo previo análisis y disposición de los recursos

necesarios un conjunto de acciones para saber que carencias puede tener la empresa y hacia quien y de qué manera va a redirigir su actividad futura creando una ventaja competitiva que le haga diferenciarse del resto de competidores.

Posteriormente muchos son los autores que han propuesto otros conceptos.

-“La definición de las metas y objetivos a largo plazo de la empresa y la adopción de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos” (Chandler, 1962).

-Kenichi Ohmae (1983), sostiene lo siguiente:

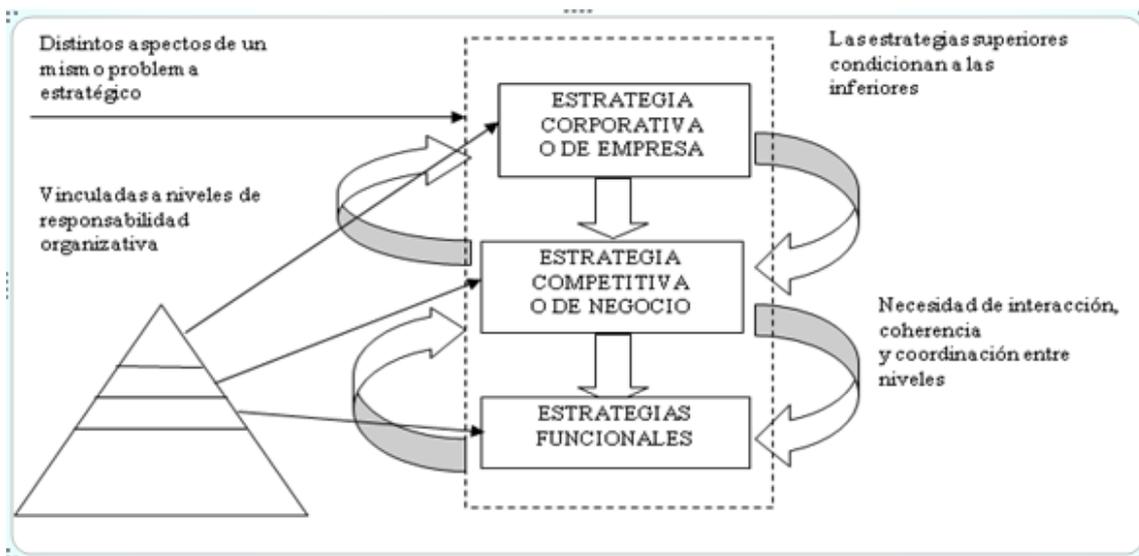
La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva. El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja competitiva sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de manera más eficiente.

Toda estrategia de una empresa y su actividad derivan en las decisiones estratégicas, que no son otras que las decisiones y acciones que va a tomar la empresa para hacerla competitiva y crear ventajas y beneficio sobre el resto de competidores, siendo este el fin final de toda estrategia en la toma de decisiones.

### **1.1.2. NIVELES ESTRATEGICOS**

La toma de decisiones se puede enmarcar en una subdivisión haciendo referencia a los niveles desde las que emergen dichas decisiones, subdividiéndolas dependiendo de qué nivel jerárquico las lleve a cabo y en consecuencia mayor responsabilidad decisoria tienen. Es por ello que se podrían subdividir de la siguiente manera:

Figura 1.1. Niveles estratégicos



Fuente: Elaboración propia

- Nivel Estratégico/Estrategias corporativas o de empresa: si partimos de una estructura piramidal, este nivel se encumbraría en lo más alto de dicha pirámide. Son decisiones que llevarán a cabo los altos cargos de la empresa, relacionadas con el entorno y llevadas a juicio y estudio con gran detenimiento y estudio, ya que algún error puede ser irreversible para la supervivencia de la empresa. La gran mayoría de estas decisiones serán planteadas a largo plazo. Son llevadas a cabo por presidentes de la empresa, consejeros delegados...

- Nivel Táctico/Estrategia competitiva o de negocio: Situado en la parte central de la pirámide, hace referencia al conjunto de decisiones tomadas de forma asidua basándose en la experiencia y asignando los recursos disponibles para poder alcanzar los objetivos fijados en el nivel estratégico. Son por ello decisiones tomadas para descubrir sus consecuencias en un menor plazo de tiempo. Desarrolladas por el jefe de negocio, El gerente de división...

-Nivel Operativo/Estrategias funcionales: Situadas en la parte baja de la estructura piramidal son decisiones rutinarias derivadas de las actividades corrientes de la empresa, las cuales pueden ser modificadas de un modo rápido para que no afecten en gran medida a la misma. Llevadas a cabo por el jefe de departamento, el director funcional.

### **1.1.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Los objetivos estratégicos van a marcar las pautas y guiones para saber qué es lo que quiere llegar a ser la empresa y hacia donde se va a dirigir. Es por ello que según los autores Hamel y Prahalad (1990), y Dess y Lumpkin (2003), establecen que se han de cumplir los siguientes criterios para que los objetivos sean los adecuados; que sean medibles, específicos, adecuados, sucesivos, realistas y desafiantes.

Los objetivos han de cumplir unas características:

- Realistas: que sean alcanzables en función de las características de nuestra empresa.
- Medibles: que haya algún tipo de indicador que señale su cumplimiento.
- Específicos: que dejen claro que es lo que tenemos que conseguir.
- Adecuados: que se correspondan con la misión y la visión de la empresa.
- Sucesivos: no podemos plantear un objetivo estratégico hasta que no hayamos cumplido el anterior.
- Desafiantes: tienen que suponer un reto para la organización y para las personas (que se cree un clima de urgencia en la empresa).
- Fijados en el tiempo: tenemos que establecer fechas concretas para la ejecución de cada objetivo estratégico.

Este conjunto de objetivos pueden identificarse a través de varios criterios. Como establecen Thompson y Strickland (2004) los tipos de objetivos estratégicos más relevantes son los siguientes:

- Según la naturaleza de los objetivos; diferenciar los objetivos financieros de los objetivos estratégicos. Lo que se ha de conseguir es un equilibrio entre estos dos tipos de objetivos.
- Según el horizonte cultural; la empresa puede elegir entre objetivos a corto plazo y objetivos a largo plazo.

- Según el grado de concreción; diferenciando entre objetivos abiertos y objetivos cerrados.
- Según su alcance; distinguiendo entre objetivos ambiciosos y objetivos imposibles, entendiendo estos como aquellos objetivos marcados por la empresa como difícilmente alcanzable y que representen un desafío para la misma.
- Según el nivel de implantación; como se hablo anteriormente en los niveles de implantación de estrategias, hay que diferenciar jerárquicamente objetivos corporativos, competitivos y funcionales.

#### **1.1.4. VENTAJA COMPETITIVA**

Con el diseño de estrategias lo que se quiere conseguir no es otra cosa que generar una “Ventaja Competitiva”, entendiendo como tal cualquier característica o atributo que tenga la empresa que la haga diferenciar del resto para poder competir en el mercado de una manera superior para obtener un beneficio o rentabilidad. No solo nos tiene que diferenciar, sino que tienen perceptibles por nuestros clientes.

Según el siguiente cuadro establecido por Day y Wensley (1988) establecen que los atributos/recursos y su correcto aprovechamiento en una empresa se traducen en posiciones ventajosas.

Figura 1.2. Elementos de la ventaja competitiva



Fuente: Day Y Wensley (1988).

En un estudio Munuera y Rodríguez (2007, p.35), establecieron que ese buen aprovechamiento se corresponde con dos posiciones ventajosas: una primera en la que se crea un valor superior para el consumidor, siendo esta una ventaja competitiva externa, creándose cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto o marca que constituyen una ventaja para el consumidor, bien porque disminuyen sus costes de uso bien porque aumentan su rendimiento. Y por otra parte pueden generar un bajo coste relativo o ventaja competitiva interna, manifestada en la superioridad de una empresa en el dominio de costes de fabricación, de administración o de comercialización y que aporta un valor al producto o servicio en forma de bajo coste unitario y al consumidor en forma de bajo precio relativo del producto, marca o servicio.

Según Guerras y Navas (2009 p.267), para que una característica pueda ser considerada como una ventaja competitiva, ha de reunir los siguientes requisitos:

- Necesita estar relacionada con un factor de éxito clave en el mercado.
- Debe ser suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia.
- Necesita ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia aunque, a largo plazo, ninguna es inatacable.

Aunque todas estas características no tienen sentido como ventaja competitiva si lo que realmente lo que no se obtiene con las mismas no es otra cosa que una rentabilidad o beneficio, no tiene porque ser siempre económico, final para la empresa.

Entre otros autores cabe destacar Grant (2006, p.287) cita que “una empresa posee una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando obtiene (o tiene el potencial para obtener) una tasa de beneficios persistentemente mayor”.

También Porter (1982, p.55) la define como:

”Emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.

La estrategia competitiva se entiende entonces como la forma mediante la cual una empresa se enfrente a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos.

Las ventajas competitivas genéricas establecidas por Porter en 1982 son “Liderazgo en Costes”, “Diferenciación del producto” y “ Segmentación del Mercado”, proviniendo de variables internas o externas de la empresa y combinando la ventaja competitiva que la empresa desea alcanzar con el ámbito competitivo para el que se desea conseguir dicha ventaja.

Figura1.3. Guía Digital de Internacionalización para PYMES Granadina

	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Un amplio segmento de mercado	Un segmento de características definidas	Un nicho de mercado limitado donde las necesidades sean diferentes del resto del mercado
BASE DE LA VENTAJA COMPETITIVA	Vendemos mas barato que la competencia	Ofrecemos un producto distinto, y asi es percibido	Se satisfacen necesidades muy concretas
LINEA DE PRODUCTOS	Un producto de calidad aceptable	Se refuerzan las características de diferenciación	Adaptada para satisfacer necesidades muy concretas

Fuente: [www.granadaempresas.es](http://www.granadaempresas.es)

A continuación se detalla y desglosa el cuadro anterior:

A. Liderazgo en costes: Se trata de mantener el costo más bajo frente al resto de los competidores, protegiéndose de las cinco fuerzas competitivas, logrando un volumen alto de ventas frente al resto de competidores teniendo los costes lo más reducido posible. El cliente no verá mermada ni disminuida la calidad del producto, pero el precio puede disminuir frente al de la competencia satisfaciendo al cliente y generando beneficios a la empresa. Se debe tener en consideración tanto el efecto aprendizaje como el efecto experiencia, que son dos factores fundamentales para generar un aumento generalizado del producto disminuyendo el tiempo de fabricación.

Según se aprecia en el cuadro los precios de venta al público disminuirán frente a la competencia, y el margen de beneficio generado para la empresa es mayor debido a la reducción de costes para producirlo.

B. Diferenciación: Consiste en crear o añadir algo al producto o servicio que lo diferencia del resto y que el mercado así lo perciba. Para ello la empresa ha de invertir en investigación y diseño del producto, atención al cliente. Para poder

diferenciar a ese producto del resto del mercado , se puede realizar basándose en varios criterios como pueden ser:

- Características del producto: siendo estas características como el color, la forma o el material, o bien características relacionadas con el rendimiento propio del producto o servicio como son la seguridad, la fiabilidad o la resistencia.
- Características del mercado: se podrá realizar la diferenciación de productos atendiendo a las necesidades y gustos de los consumidores de cada mercado objetivo.
- Características de la empresa: esta característica atiende al modelo de negocio que presta la empresa y al prestigio, identidad frente a los clientes de la misma.

C. Segmentación o enfoque: consiste en dirigir la actividad a un grupo determinado del mercado geográfico, un segmento de la línea de productos o un grupo específico de clientes. El objetivo primordial es servir por parte de la empresa a un grupo reducido frente a la competencia que lo haría de una forma más general en el mercado. Esta estrategia es utilizada en amplios mercados, cuando los consumidores tienen unas necesidades distintas al resto y aún no están cubiertas.

El conjunto de estas ventajas competitivas en su época alcanzaron gran valor, pero posteriormente se demostró que se habían quedado obsoletas, ya que cualquiera de las ventajas a corto plazo podría resultar exitosa, pero acabarían siendo copiadas por los competidores por lo que se perdería esa ventaja de la empresa frente al resto en el mercado.

Todo el conjunto de estrategias competitivas establecidas por Porter, deberían hacer frente y tener en consideración en todo momento a través de lo que se denomina “Las cinco fuerzas de Porter”, establecidas por el propio autor, determina el conjunto de factores que se ha de tener en cuenta a la hora de fijar las estrategias, siendo estos:

- Poder de negociación de los compradores o clientes
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores
- Amenaza de nuevos competidores entrantes
- Amenaza de productos sustitutivos
- Rivalidad entre los competidores

Más adelante y dentro del estudio del análisis del entorno específico, las estudiaremos más en profundidad.

La ventaja competitiva no solamente ha de formularse para llevarla a tiempo en un corto espacio de tiempo, ni tampoco como solución ante un posible problema, sino que ha de mantenerse a través del tiempo. Es por ello que Hill y Jones (2005, p. 10), establece en su obra que la estrategia es el resultado formal de planificación estratégica, y establece además tres factores que determinan el mantenimiento de la ventaja competitiva:

A. Barreras a la imitación: son los obstáculos que impiden a los demás competidores reproducir la ventaja competitiva que la empresa ha generado, a través de mecanismos de aislamiento como pueden ser la experiencia acumulada, información privilegiada, restricciones legales o la propia imagen de la empresa exteriorizada al resto.

B. Capacidad de los competidores: estas son las posibilidades que tiene la competencia para poder imitar la ventaja competitiva que hemos creado. Se han de dar las siguientes condiciones para que los competidores puedan tener capacidad de imitación.

- Identificación: es decir, que la competencia sea capaz de percibir la ventaja competitiva que nuestra empresa ha generado.

- Incentivo: es la capacidad que tiene la empresa para convencer al resto de la competencia de la imposibilidad de alcanzar la ventaja competitiva que nuestra empresa ha generado.

- Diagnóstico: entendiéndolo como tal las dificultades que puedan tener las empresas competidoras en diagnosticar el éxito que está generando nuestra ventaja competitiva.

- Adquisición de recursos: si las empresas competidoras no pueden competir, los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa generadora de la ventaja competitiva nunca podrá llegar a imitarla y en consecuencia a alcanzar el éxito de la misma.

C. Dinamismo de la Industria: se trata de mantener dinámica a la empresa frente a la aparición de cambios o innovaciones de productos, y con ello mantener la ventaja, ya que estos factores pueden generar que las ventajas competitivas se devalúen y pierdan efecto en la empresa, lo que generaría la eliminación de estas o puesta en marcha de otras nuevas.

-MATRIZ PRODUCTO/MERCADO ANSOFF (1957)

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz de producto/mercado ya que combina ambos elementos, es una herramienta para llevar a cabo distintas estrategias basadas en la toma de decisiones en referencia al desarrollo de productos, el desarrollo de mercados o la diversificación.

La matriz, como vemos en el siguiente cuadro, divide los productos y mercados en dos ejes de coordenadas, para redirigirlos a dos valores (mercado existente o nuevo).

Figura 1.4. Estrategias de desarrollo



Fuente: Johnson y Scholes, (2001 p. 278)

Pasaremos a definir cada una de ellas atendiendo a la estrategia que la empresa quiera llevar a cabo:

- A. Estrategia de penetración de mercados: Desarrollando los actuales productos o servicios con los que cuenta la empresa dirigiendo la actividad a los mercados tradicionales, actuales o ya existentes. La empresa realiza esta estrategia cuando apenas tiene participación en el mercado o cuando en un momento dado se encuentra en un crecimiento. Para llevar a cabo esta estrategia la empresa puede optar por varias herramientas como pueden ser, descuentos por volumen (rappel), tarjetas de fidelidad a clientes o una mayor inversión publicitaria.
  
- B. Estrategia de desarrollo de productos: Con esta estrategia la empresa implanta nuevos productos en el mercado actual buscando las carencias que existen en la actualidad para cubrir necesidades no cubiertas en el mercado. En ocasiones se lanzan estos productos para mejorar alguno que se encuentra en la actualidad, por ejemplo a través de una nueva gama de productos, pero en otras ocasiones es lanzado para evitar la entrada de nuevos competidores.
  
- C. Estrategia de desarrollo de mercados: Esta estrategia persigue colocar el producto actual que está trabajando la empresa en nuevos mercados. Es decir, llegar a mercados hasta donde hasta ahora no estaba actuando a través de la expansión y apertura de otros mercados geográficos u otros sectores del mercado, en la mayoría de los casos provocado porque la empresa ya tiene una gran cartera de clientes con los suficientes productos para satisfacerlos. Puede llevarse a cabo a través de la penetración en nuevos segmentos, utilizando nuevos canales de distribución o buscando usos diferentes a los productos o servicios con los que trabaja actualmente.
  
- D. Diversificación: con ella la empresa va a desarrollar nuevos productos en nuevos mercados. La empresa realiza este tipo de estrategia debido a que prevén malas expectativas en un futuro en el sector o porque tienen excedentes de producción. Pueden existir varias clases de diversificación:

- Diversificación horizontal: Se produce al adquirir una nueva empresa o con el desarrollo de nuevos productos, servicios o marcas que tienen como objeto los mismos clientes a quien van dirigidos, pero con el objetivo de satisfacer otras necesidades que actualmente no están cubiertas.
- Diversificación Vertical: Se produce en la adquisición de una nueva empresa por parte de otra que cree que puede operar en un nuevo mercado detectando similitudes entre ambas empresas y con ello favoreciendo la captación de los clientes de la empresa anterior.
- Diversificación Concéntrica: En ocasiones las empresas utilizan esta estrategia para dar salida a nuevos productos buscando alternativas de inversión en otros productos o mercados para no cargar toda su actividad en los mercados actuales en los que opera.
- Diversificación Conglomerada: cuando la empresa adquiere otras empresas pero a diferencia de la diversificación anterior, la nueva empresa adquirida no guarda ninguna relación ni los clientes con los que interactúa.

# LA PLANIFICACION

## 2.1. LA PLANIFICACIÓN

Todo el análisis y formulación previa de estrategias no se entiende sin el proceso de planificación de cualquier empresa, y por el cual se van a llevar a cabo y van a ponerse en marcha el conjunto de estrategias para la consecución de unos fines, metas u objetivos que quiere alcanzar la empresa.

Existen varios conceptos de diferentes autores que nos hacen acercarnos a una definición común:

-“Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos” (Jiménez, 1982).

-“Es el proceso de establecer objetivos y escoger el método más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”, (Goodstein, 1988).

- “Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo debe hacerse” (Murdick, 1994).

- “Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas” (Stoner, 1996).

Independientemente de las diferentes definiciones anteriormente expuestas, entre otras muchas de diferentes autores, todas toman una misma dirección y se pueden determinar unas características comunes en el proceso de planificación:

- Suele contemplarse a largo plazo, normalmente a cinco años. En el caso de empresas turísticas el plazo suele ser a más corto plazo en determinadas operaciones.

- Es un proceso dinámico.

- Se basa en información no solo presente, sino también futura.

- Debe tomar decisiones en la combinación: capital-trabajo-tecnología.

- Ha de ser flexible, es decir, tener la posibilidad de realizar cambios o modificaciones de forma rápida, a través del control y seguimiento de resultados.

## 2.2. PROCESO DE PLANIFICACION

El proceso de planificación es la concreción de las diferentes estrategias que va a poner en marcha la empresa para la consecución de unos objetivos previamente fijados.

Planificar es fundamental, por ello se puede justificar y es necesario para que:

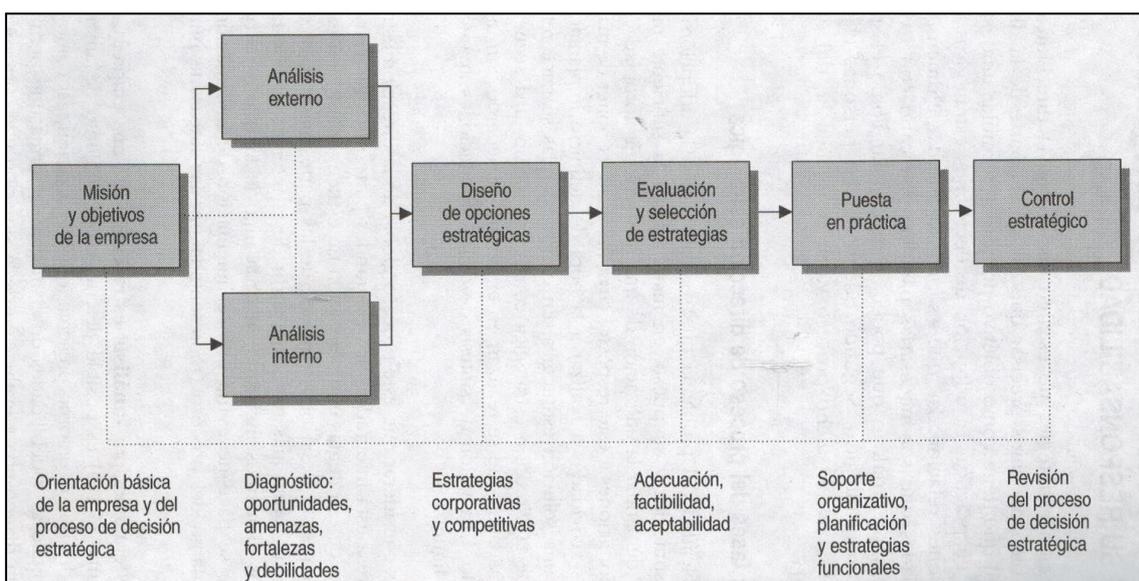
- Se obtenga el máximo rendimiento con los medios asignados, minimizando los imprevistos.
- La dirección desempeñe funciones importantes, y con la cual selecciona los objetivos y desarrolla políticas, estrategias...
- Se tenga la máxima información posible, tanto interna como externa.
- Que todos los departamentos conozcan los objetivos comunes de la empresa.

Los pasos a seguir en todo proceso de planificación son los siguientes:

- Establecer los objetivos.
- Realizar un estudio del entorno (ANALISIS D.A.F.O.).
- Determinar las estrategias o métodos a seguir.
- Presupuestar.
- Tener previstas alternativas.
- Llevar el control y seguimiento

A través del siguiente cuadro se puede ver gráficamente el desarrollo del proceso:

Figura 2.1. Proceso de planificación



Fuente: Guerras y Navas (2007, p.50)

Según vimos en el punto 1.1.3. en el primer bloque que trataba sobre los objetivos estratégicos, estos puede ser entre otros, a corto o largo plazo, abiertos o cerrados...

### **2.2.1. ETAPA ANALITICA**

Una vez fijados los objetivos de la empresa a alcanzar debemos realizar un estudio y análisis del entorno que rodea a la empresa, para dar viabilidad a esos objetivos previamente fijados.

En función de esta primera etapa analítica, derivada del estudio de los factores que pueden afectar en menor o mayor medida a la empresa, y aquellos otros que nos puedan hacer fuertes para competir frente al resto de competidores, pondremos en marcha el conjunto de estrategias para llevar a cabo la consecución de los objetivos.

Esta primera etapa consta en analizar los factores que rodean a la empresa y con los que se tiene que interaccionar para llevar a cabo su producto, en muchas ocasiones no pudiendo controlarlos aunque pueda de algún modo influir en ellos.

A la hora del análisis habrá que diferenciar entre el análisis del entorno y el análisis específico:

#### **2.2.1.1. ANALISIS DEL ENTORNO**

Son factores que se han de tener en cuenta y no solamente porque puedan afectar a nuestra empresa en concreto, sino a todas del mismo sector y también de otros sectores. Por ello al hacer el estudio y ya que los factores varían a lo largo del tiempo, se han de estudiar los mismos a largo plazo.

Para llevar a cabo dicho diagnóstico se utilizan varias técnicas:

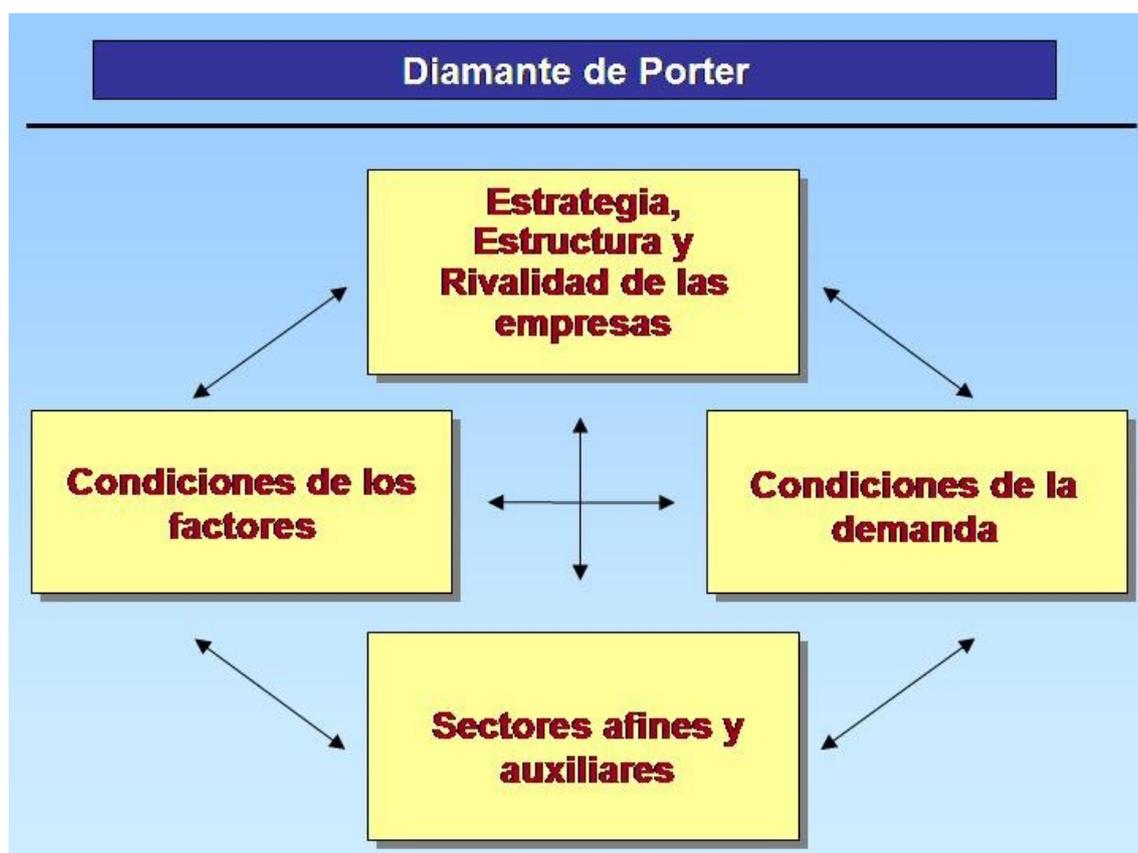
- El perfil estratégico del entorno; a través de este perfil vamos a identificar que variables van a tener y cuáles no influencia directa en la empresa. Por ejemplo desde el ámbito geográfico pueden afectar o no atendiendo a la delimitación geográfica ya que pueden distinguirse diferentes niveles: mundial, país, región... Es por ello que a lo que una empresa pueda afectarle

algún factor mundial a otra pueda no afectarla, y a esta última afectarla un factor regional y a la primera no.

Se puede establecer un conjunto de dimensiones que pueden afectar en mayor o menor medida a la empresa; la dimensión política hace referencia a la situación gubernamental del país, viéndose reflejado en aspectos tales como temas fiscales o el comercio exterior. La dimensión económica hacer referencia a los factores económicos tales como la balanza de pago o el crecimiento económico. La dimensión socio-cultural tratará sobre las formas de vida, valores y actitudes de la población, así como las condiciones culturales étnicas de la misma.

- El Diamante de Porter: establece que una empresa dependiendo a que país pertenezca puede tener una mayor o menor ventaja competitiva frente a otra de otros países dependiendo de varios factores como pueden ser las “Condiciones de los factores”, es decir, a la propia infraestructura o mano de obra que el país productor pueda tener y que otro país o bien no produce o que es difícilmente imitable. Otro factor son los “Condicionantes de la demanda”, siendo como su propio nombre dice aquellos factores exigidos por el público demandante del producto y que exigen ser informados y presionan para que el nivel del producto sea satisfactorio y que este en continua innovación para ser mejorado. Otro condicionante fundamental son los “Sectores afines y auxiliares”, es decir, aquellos que guardan relación directa con la empresa bien en su proceso de producción o bien en consonancia para que se lleva a cabo la actividad principal de esa empresa. Esto hará favorecer de una manera rápida y satisfactoria el intercambio de nuevas ideas e innovaciones entre ellos. Otro punto a tener en cuenta es la “Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas”, siendo este el mayor estímulo para la empresa productora para mantenerse siempre alerta creando y mejorando ventajas competitivas frente al resto de la competencia.

Figura 2.2. El diamante de Porter: factores condicionantes



Fuente: Guerras y Navas (2007, p.149)

- Los distritos industriales, Porter lo define como "grupo numeroso de empresas e instituciones afines, relacionadas con una misma actividad económica, localizadas en un entorno geográfico determinado". Estas pueden interrelacionarse a través de varios agentes como pueden ser empresas que se dedican a una misma actividad, los diversos tipos de instituciones, empresas de sectores afines, o empresas proveedoras o de distribución.

Todo lo explicado anteriormente puede agruparse en cuatro factores que inciden en mayor o menor medida en el entorno general de la empresa, siendo los siguientes:

- 1) Factores Político-legales: son elementos que pueden influir económicamente en aspectos como las ideologías y partidos políticos que gobiernen, ya que establecerán temas relacionados con los contratos laborales, impuestos...

La estabilidad política existente en el país es otro elemento fundamental, ya que cuanto más estable sea, mayor estabilidad económica habrá. Otro punto es el marco exterior en aspectos como las relaciones internacionales, las guerras y los conflictos. También importante es la propia legislación que afecta a la propia empresa en el sector que estamos operando.

2) Factores sociales y demográficos: son aquellos que hacen referencia a aspectos modelo de la sociedad y características demográficas de la misma. No toda la sociedad es igual, por ello hay segmentación del mercado en cuanto a valores y creencias, modas y estilos de vida y las variables demográficas como son natalidad, mortalidad, sexo o nupcialidad.

3) Factores tecnológicos. Son todos aquellos avances que se dan en la tecnología como desarrollo empresarial. Todas las empresas han de adecuarse a los cambios para no quedarse obsoletos y poder seguir compitiendo y generando beneficios a largo plazo; elementos como nuevos materiales y procesos de producción, avances informáticos y mejoras en los medios de transporte y de mercancías hacen necesario el cambio permanente en las empresas.

4) Factores económicos: factores fundamentales en relación a:

- Política fiscal: entendiéndolo como tal las actuaciones del estado en materia de gasto público, ya que si se establece una política expansiva se demandará más trabajo del sector privado, lo que se traducirá en mayor producción para mi empresa si es el sector que afecta la demanda. También afecta de manera directa los impuestos, ya que a menores impuestos, mayores beneficios económicos para la empresa y al contrario.

Otro aspecto económico es la política monetaria como control establecido por el Banco central europeo, ya que mediante el tipo de interés para la cantidad de moneda en circulación si este aumenta se encarecerán los préstamos, lo que significa que hay menos financiación para poder invertir, lo que conlleva menor demanda de productos o servicios y en definitiva disminución de empleo.

La inflación también es influyente ya establece el aumento general de los precios. A la hora de producir, una empresa tendrá que tener en cuenta indicadores como son el índice de precios al consumidor y el índice de precios al productor.

Los tipos de cambio son también fundamentales a la hora de comercializar con el exterior, afectando de manera directa con las exportaciones e importaciones de productos, o a la hora de ofertar servicios.

#### **2.2.1.2. ANALISIS INTERNO**

El análisis interno es el estudio de las variables de la empresa, lo que nos permitirá conocer los puntos fuertes y débiles de la misma frente a la competencia. Estos son aquellos factores que pueden afectar a la empresa, es decir nos da a conocer la situación de la misma.

El punto básico de estudio es la competencia establecida entre las distintas empresas que actúan en el mismo sector. Existen tres modelos que puedan afectar a una empresa dentro del mismo sector en el que opera:

1/ Intensidad de la competencia: Lo que estudiamos es la empresa y el resto de empresas del mismo sector. Pretendemos ver si estamos en un ambiente de estabilidad o de inestabilidad. Para valorar la intensidad de la competencia hemos de valorar diferentes aspectos:

- Podemos analizarlo en función del número de empresas que compiten en un sector. Cuanto mayor sea el número de empresas mayor será la intensidad de la competencia.
- Dependiendo del equilibrio que exista entre las distintas empresas, si todas están en equilibrio, es decir, si no hay ninguna que domine a las otras, habrá una mayor intensidad de la competencia, en cambio si hay una empresa predominante la intensidad será menor.
- Según el ritmo de crecimiento que tenga un sector. Hay más intensidad de la competencia conforme el sector crece menos y hay mayor intensidad si el sector crece.

- Los costes de cambio. Cuanto menor sea el coste de cambio mayor será la intensidad de la competencia así en el caso de que la competencia tenga difícil quitarme proveedores la competencia será mayor.
- La diferenciación de los productos. Cuando hay diferenciación de la competencia la intensidad de la competencia será menor, así ante productos no diferenciados la intensidad es mayor debido a que no hay clientes fieles a la marca de un producto.

2/ Amenazas competitivas: Existen otras variables que pueden afectar de manera competitiva en un futuro:

- Competidores potenciales: son aquellos que pueden actuar en este sector, pero que todavía no lo hacen (empresas que están en desarrollo, empresas que están en otros lugares geográficos, empresas que desarrollan un producto similar al mío...). Depende de distintas variables como la diferenciación así cuando hay muchas empresas y poco diferenciadas hay muchas empresas que puedan entrar a competir. También hemos de tener en cuenta las inversiones puesto que cuanto menor sea la inversión para entrar a competir, más fácil será la entrada para otras empresas. También son importantes la existencia de restricciones legales ya que cuanto más limitado sea el acceso menor será la competencia.
- Productos sustitutivos: aquellos que me permiten cubrir las mismas necesidades pero de manera alternativa, como por ejemplo a través de la mejora de imagen, mejorando la relación prestación/precio...

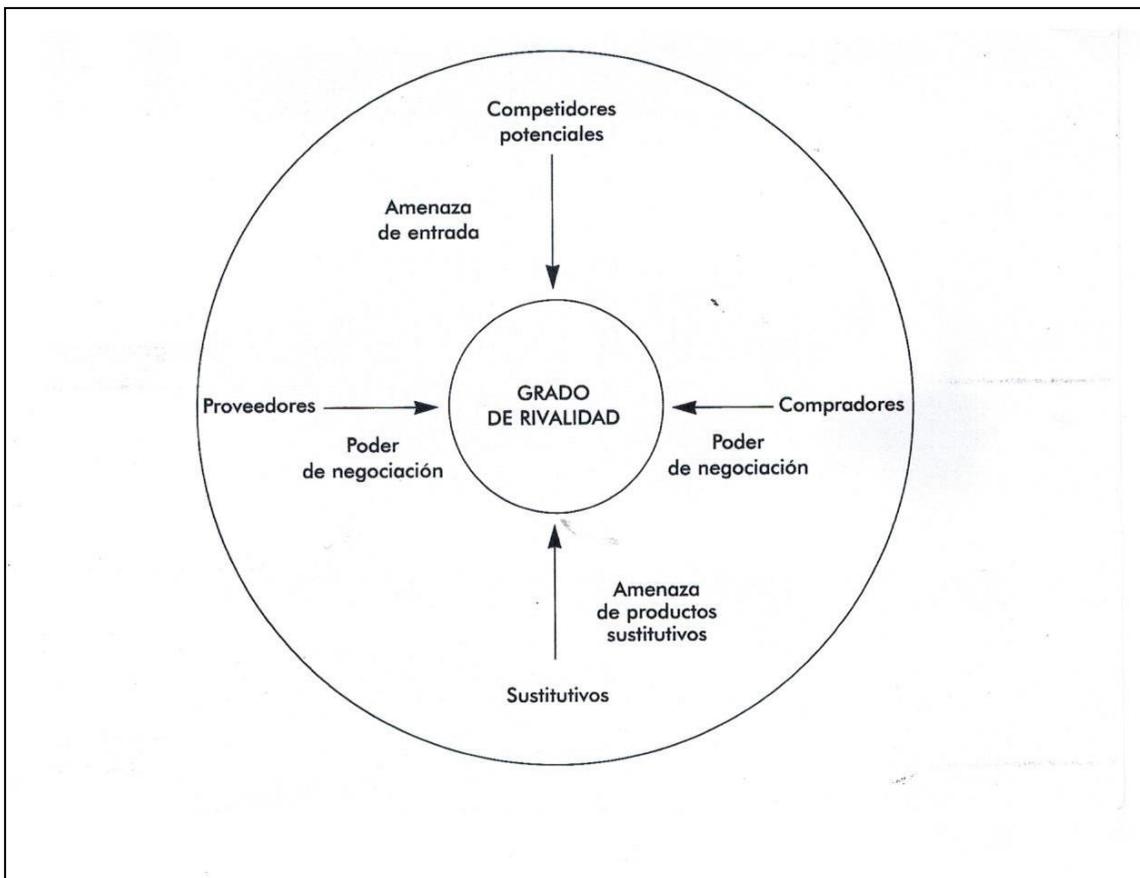
3/ Agentes frontera: Los dos aspectos anteriores son de carácter competitivo pero hay otras que afectan pero no de manera directa competitiva, los agentes frontera formados por:

- Proveedores: afectan a las empresas en función de su poder de negociación que puede ser elevado bajo. Cuantas más empresas proveedores haya el poder de negociación será menor, en función de la diferenciación pues el poder de negociación aumenta si hay diferenciación, en función de las necesidades que tengamos, en función del volumen de compras, etc...
- Clientes: similar a lo visto en los proveedores pero en sentido contrario.

- Poder económico: agrupaciones de carácter económico que tienen una influencia significativa para el devenir del sector.
- Poder de carácter social: agrupaciones con gran peso por la cantidad de personas que lo forman (sindicatos...).
- Poderes públicos: son aquellas fuerzas que afectan pero también perturban a los sectores. Lo que hacen es distorsionar la evolución del sector ya que establecen decretos para ello. Algunas intervenciones afectan el ámbito económico y otros al social.

Aunando todo lo anteriormente explicado daría como resultado el llamado “Modelo de las fuerzas competitivas” de Porter (1982), que establece el grado de rivalidad existente en un sector, diferenciando cinco fuerzas:

Figura 2.3. Modelo de las fuerzas competitivas



Fuente: Porter (1980, p. 4)

- Amenaza de nuevos competidores o competidores potenciales.  
Al aparecer nuevos competidores puede tener como resultado que se reduzcan los precios o que se inflen los costes de las compañías que ya están operando en el mercado. Los factores que harán que las empresas entren o no en el mercado son las barreras contra la entrada y la reacción previsible de las empresas que ya están establecidas en el mercado. La economía de escala es el poder que tiene una empresa cuando alcanza un poder óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste. Es decir, a mayor producción, menos costes serán necesarios para producir dicho ese producto. Otras barreras que se pueden encontrar son la diferenciación de los productos, es decir, la imagen que la empresa establecida ya se ha creado por medio de la publicidad y el servicio al cliente. Esto generaría posiblemente para las nuevas empresas que quieran acceder al mercado una elevada inversión para ganarse la lealtad de los consumidores. Otro factor, y fundamental en la mayoría de las ocasiones es la inversión de capital que deberá realizar la nueva empresa, ya que es posible que no tenga los suficientes recursos financieros para acceder al mercado. Otro punto a tener en cuenta son los canales de distribución, los cuales serán de difícil acceso para nuevos participantes, ya que las empresas ya establecidas cuentan ya con bonificaciones y descuentos que han pactado. Existen ventajas que tienen las empresas actuales que difícilmente pueden alcanzar los potenciales como son la tecnología de productos patentados, acceso preferencial a materias primas, una ubicación favorable y una curva de aprendizaje y experiencia que yo establezco fundamental.
- Rivalidad entre competidores actuales. Existe una dura competencia entre las empresas de un mismo mercado, generada por la presión de mantener siempre sus productos por encima del resto. Para llegar a ello existe la competencia de precios, guerras publicitarias o mejor garantía o servicios hacia los clientes.
- Amenaza de productos sustitutivos. La entrada de productos que puedan sustituir a los actuales sobre todo compitiendo en precios es un factor determinante para la vida de los productos. Esto puede hacer que bajen los precios y se pierda la rentabilidad del sector.

- Poder de negociación de los clientes. El destinatario final de los productos en el mercado son los clientes, por ello, ellos pueden presionar para mejorar la calidad de los productos, mejorar los precios. Este poder negociador dependerá de factores tales como el grado de concentración de los compradores y el volumen de sus compras en relación con las ventas totales del proveedor, la importancia de los productos comprados en la estructura de costes del comprador, la importancia que el producto comprado tenga para la calidad de los productos o servicios del comprador, la rentabilidad y margen del cliente, la diferenciación de los productos , la existencia de bajos costes de cambio de proveedor, la posibilidad de integración vertical hacia atrás y la información que tenga el cliente del mercado.
- Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores a través de su poder negociador pueden reducir la calidad de los productos o elevar el precio de los mismos. Este poder dependerá de factores tales como el grado de concentración del sector de los proveedores, que no hayan productos sustitutivos en su sector, que la empresa no sea un cliente importante del proveedor, que los productos del proveedor estén diferenciados o requieran costes elevados por cambio de proveedor y que el proveedor represente para el cliente una amenaza real de integración vertical hacia delante.

### **2.2.1.3. ANALISIS DAFO**

Una vez analizado el entorno, hay que realizar un auto-diagnóstico en la empresa, el cual vamos a realizar a través de la matriz D.A.F.O. Este es el acrónimo de DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS y OPORTUNIDADES. Es una estrategia de análisis de la situación de la empresa. El autentico fin es crear un diagnostico para generar estrategias que puedan mejorar mi empresa. Es creado para la puesta en marcha de un negocio, el lanzamiento de algún nuevo producto, o algún plan para la mejora. Derivado de este estudio, fijaremos los estrategias que queremos llevar a cabo a través de las decisiones estratégicas, una vez establecidos los objetivos.

-Las DEBILIDADES son aquellos aspectos internos de la empresa que nos hacen débiles frente a la competencia y empresas competidoras, bien por capacidad o recursos que debe mejorar, o directamente porque carece de ellos.

-Las FORTALEZAS por el contrario son aquellos puntos fuertes con los que cuenta la empresa para frente a sus competidores ya que tiene alguna ventaja competitiva frente a ellos.

Estos dos aspectos vienen derivados del análisis previo que hemos hecho a través del análisis interno de la propia empresa.

-Las OPORTUNIDADES son aquellos puntos fuertes y factores generados en el entorno aprovechables para generar una ventaja por parte de la empresa.

-Las AMENAZAS por el contrario son situaciones del entorno que pueden afectar de manera negativa a la empresa. Este factor hay que identificarlo con tiempo, ya que en ocasiones podemos convertir una amenaza en oportunidad.

Estos dos últimos factores se establecen a partir del estudio previo que hemos hecho del entorno genérico.

Una vez realizado el estudio DAFO debemos aprovechar los puntos fuertes para sacar el mayor partido a aquellas oportunidades que nos ofrece el mercado, y de este modo establecer los objetivos a alcanzar de la empresa.

A través del análisis DAFO la empresa establece en el que lugar estamos, y nos va a limitar y definir hacia donde queremos ir. Como vimos en el punto 1.1.3. (Objetivos estratégicos) se establecen una serie de características y pautas para que los mismos puedan llegar a alcanzarse de un modo satisfactorio.

Una vez establecidos cuales van a ser los objetivos a alcanzar por la empresa, se han determinar las estrategias, es decir, la manera para llevar a cabo esos objetivos previamente fijados.

### **2.2.2 ETAPA ESTATEGICA: BUSQUEDA Y PUESTA EN MARCHA DE ESTRATEGIAS.**

Se han de establecer claramente desde donde emanan esas decisiones y si la empresa cuenta con los recursos y financiación necesaria para poder llevarlos a cabo.

En la siguiente fase de programación se establece el rango de actividades que cada persona va a tener en cada puesto para la desarrollo de los objetivos.

Existen diferentes posibles tipos de estrategias:

- Intensivas: aquellas con las que la empresa quiere ser más competitiva, a través de la penetración en el mercado, desarrollando nuevos productos o introduciéndonos en nuevos mercados.
- De diversificación: creando una nueva línea de productos o servicios para ofertar a los clientes.
- Defensivas: son acciones en las que la empresa suele tener riesgo de quiebra, insolvencia, o simplemente reducción de costes o ventas.
- De integración: sirven para avanzar en la cadena empresarial: hacia delante controlando a sus distribuidores, hacia atrás controlando a los proveedores, u horizontal controlando a los diferentes competidores.

### **2.2.3 ETAPA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS**

No se acaba el trabajo con la puesta en marcha de actividades, otro paso y muy fundamental es el control y seguimiento de resultados, para intentar corregir las desviaciones que puedan generarse o bien establecer el buen cumplimiento de los objetivos fijados.

Esta etapa es fundamental, se podría decir que es la planificación a posteriori, tan bueno es planificar antes de comenzar un proyecto para la búsqueda de objetivos y estrategias, como su posterior control para asegurar el desarrollo correcto de los mismos, y corregir las posibles desviaciones que se han podido generar y errores respecto a las ideas y objetivos previamente marcados por la empresa. La empresa a través de estadísticas, estudios, encuestas a corto/medio y largo plazo podrá estudiar los progresos de la empresa.

# PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA TURISTICA

### **3.1. PLANIFICACION EMPRESA TURISTICA**

Todo lo visto anteriormente no se entiende sin la puesta en práctica. Por ello se va a desarrollar un ejemplo en el cual un hotel va a poner en marcha el proceso de planificación.

La situación es la siguiente. El hotel “SEGOHOTEL” Situado en Segovia en la calle Ronda de Don Juan II, cuenta con 25 habitaciones para dar cabida a 52 personas distribuidas en, 18 dobles, 4 habitaciones triples y 4 individuales. Cuenta con un salón de desayunos destinado únicamente a tal efecto.

La dirección es llevada por una familia, por lo que se puede decir que es un negocio familiar gestionado directamente por la misma.

En la actualidad cuenta con el siguiente personal fijo: 4 recepcionistas (1 de ellos hace también funciones de director), 1 gobernanta, 3 camareras de pisos, 2 camareros y 1 persona encargada del mantenimiento.

Actualmente genera una gran producción y venta de servicios debido entre otros muchos factores a la situación y enclave del establecimiento, situado a escasos 500 metros del Alcázar y 3 minutos a pie de la Plaza Mayor y catedral, centro neurálgico de la ciudad. El hotel lleva abierto tres años, donde los progresos y beneficios económicos han podido verse año a año debido además de la situación, a la limpieza y encanto del hotel y la predisposición y amabilidad de todo su personal.

En estos momentos y debido al nombre que ha cogido el hotel y la buena marcha del mismo, se estudia la posibilidad de comprar o arrendar un nuevo establecimiento cercano al acueducto para intentar ampliar horizontes.

En estos momentos, se encuentra en venta un hotel a los pies del acueducto.

Las causas de esta venta es que los propietarios de este establecimiento están a punto de jubilarse y no quieren seguir manteniendo el negocio. Además, de unos años atrás hasta la fecha está perdiendo volumen de negocio y las perdidas están superando a los beneficios.

Este nuevo establecimiento, el cual se llamará “SEGOHOTEL 2”, dadas sus grandes dimensiones, ofrecerá la posibilidad de crear salones de reuniones de empresas, las

cuales están siendo demandadas en el primer hotel, y en el que no se puede dar cabida ya que no dispone de salones de reuniones. Con este nuevo hotel se ampliará, aunque el emplazamiento es distinto, la posibilidad de trabajar con grupos de empresa. Este hotel también contará con un pequeño gimnasio y una zona de aguas (un pequeño balneario para el relax de la clientela).

El hotel también contará con un restaurante, con lo que se podrá ofertar además de desayunos como en el primer hotel, régimen de media pensión o pensión completa, además de poder degustar de una deliciosas y variada carta. En estos momentos la dirección está sopesando la posibilidad de que este restaurante sea exclusivo para clientes, o por el contrario pueda acceder al mismo cualquier cliente.

Se estima también que el número de plazas hoteleras de este nuevo establecimiento puede llegar a alcanzar las 120 personas, distribuidas en 40 habitaciones dobles, 10 habitaciones triples y otras 10 habitaciones individuales.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la apertura de este nuevo establecimiento turístico son los siguientes:

- Satisfacer una nueva demanda que hasta la fecha no podíamos ofrecer con el primer hotel, como son principalmente los grupos de empresa o grupos que demanden una gran cantidad de habitaciones.
- Crecimiento como empresa. Esta segunda apertura de un hotel debe marcar las pautas para una progresión y expansión futura en el mercado, no solamente en la provincia, sino posiblemente a nivel nacional, como por ejemplo en Madrid, dada la cercanía entre ambas ciudades y el gran potencial que puede suponer establecerse en la capital española.
- Diferenciarse de las empresas ya existentes en el mercado, generando ventajas competitivas frente a los actuales establecimientos hoteleros existentes en la ciudad de Segovia, en la actualidad ningún hotel céntrico cuenta con un spa propio dentro del hotel, lo que puede significar un gran atractivo.

A la hora de planificar y poner en marcha un nuevo negocio se ha de estudiar la viabilidad para fijar la consecución de los objetivos, ya que como vimos en los requisitos de la planificación es que debe ser viable, es decir, siendo objetivos, los objetivos que nos marcamos podemos llegar a obtenerlos.

Una vez definidos los objetivos realizaremos un análisis de la situación, tanto del entorno como interno del propio hotel.

## ETAPA ANALITICA

### A/ANALISIS DEL ENTORNO

-Factores político-legales: en estos momentos la situación y estabilidad política es favorable para el desarrollo del turismo. También el ambiente respecto a conflictos nacionales e internacionales es el adecuado.

-Factores sociales y demográficos: no todas las personas son iguales, por ello se tiene que hacer una segmentación del mercado, ya que aunque la oferta hotelera irá dirigida a todo tipo de población, se debe en ocasiones buscar esa diferencia segmentando hacia un tipo de clientela determinado. Un claro ejemplo será la oferta que se tratará de realizar enfocada a grupos de empresas. Otro público objetivo será aquella persona de otra nacionalidad que viene no únicamente por contemplar el patrimonio de la ciudad, sino también para disfrutar la ciudad “gastronómicamente”.

Por ello se crearán ofertas en media pensión y pensión completa en parte dirigidas a esta clientela que siempre viene a degustar los platos típicos de la ciudad.

-Factores Tecnológicos: en este punto la parte que más atañe es todo lo referente a procesos informáticos. Se buscarán los mejores programas de gestión hotelera y se estará al día de las nuevas actualizaciones sobre páginas extranet de reservas directas. Mención aparte merece este tema, ya que se deberá hacer gran hincapié en páginas de reservas tales como Booking, Expedia, Transhotel...

Basándose en la experiencia respecto al primer hotel se obtiene la siguiente información: los clientes hacen el 90 % de sus reservas a través de estas páginas Web, y el otro 10 % lo hace de manera telefónica. Es por ello que se ha de cuidar siempre el

aspecto en lo que se refiere a fotografías y diseño de páginas que el cliente puede ver a través de estas páginas y renovarse si fuese necesario.

-Factores económicos: se va a suponer que el entorno es favorable económicamente hablando. Gran parte del beneficio que se ha generado con el primer hotel va a ir destinado a reformar el hotel, y si en principio se va a buscar el alquiler del edificio por parte de los propietarios no se tendrá que pedir préstamos a ninguna entidad bancaria. Si definitivamente se opta por la compra del establecimiento, se tendrá que generar un estudio en diferentes entidades bancarias para determinar cuál es la mejor posibilidad respecto a tipos de interés, facilidades...

## B/ANALISIS INTERNO

### Intensidad de la Competencia

Será pieza básica de estudio a la hora de planificar las diferentes estrategias. Se tiene que competir contra aquellas empresas del sector, creando ventajas competitivas que los clientes perciban y que haga que este nuevo hotel sea la preferencia número uno a la hora de planificar su viaje. Aspectos tales como emplazamiento del hotel a los pies del acueducto con una gran parte de habitaciones exteriores con vistas al mismo, una gran cocina de calidad con un restaurante ambientado inédito en la ciudad y limpieza y comodidad de los clientes durante la estancia han de hacer del nuevo establecimiento que sea único y se perciba como tal.

Otro aspecto será saber competir contra hoteles en cuestión de precios. Se ha de estar acorde a la media de precios de los establecimientos hoteleros de la ciudad, y si es en ocasiones algo más elevado que el cliente perciba cual es el motivo. No se puede estar ofreciendo unas tarifas desorbitadas al cliente sin ofrecer una gran calidad al mismo.

### Amenazas competitivas/productos sustitutivos

Al igual que se va a ser novedoso con la creación de este nuevo hotel, no se puede olvidar que el día de mañana puede llegar otro empresario y realizar la misma operación

que en estos momentos estamos se está realizando con la apertura de este hotel. Por ello se ha de ser siempre competitivos y generar, no solo en el momento de la apertura, sino a medio/largo plazo ventajas competitivas para mantenerse estables y ventajosos frente al resto en el sector.

Respecto a productos sustitutivos referentes a establecimientos hoteleros, se cuenta con la siguiente ventaja: puede existir otro tipo de establecimientos, como alojamientos rurales en pueblos cercanos en la provincia, pero se cree que no es una amenaza directa ya que los visitantes que pernoctan en Segovia según estudios prefieren hacer noche en la misma ciudad que desplazarse después de estar visitando todo el día la misma.

En alojamientos como en albergues y hostales, nuestra oferta y estrategia va a ir escasamente dirigida a aquellos clientes que normalmente eligen este tipo de alojamientos para alojarse, ya que si habitualmente eligen estos establecimientos probablemente sigan con esa política, ya que los precios respecto a los hoteles en general y al nuestro en particular distan mucho y se alejan mucho de las tarifas que van a aplicarse en el hotel. Por ello, ni ellos van a pagar más ni el nuevo establecimiento puede bajar considerablemente los precios para adecuarlos a su demanda.

Agentes frontera: clientes/proveedores

El hotel cuenta con una gran ventaja respecto a este punto, ya que al estar ya trabajando con otro establecimiento del sector, se puede mantener los mismos proveedores, generando incluso rappels por compras al incrementarlas con dos establecimientos. Se tienen también una gran ventaja ya con los distribuidores que trabajamos, trabajamos a crédito con ellos, es decir, las facturas las pagamos a medio plazo una vez se han recibido el género y los productos.

Respecto a los clientes se piensa que los que ya han sido clientes en el primer hotel, dada su satisfacción pueden repetir visita en Segovia cambiando de establecimiento, pero no de misma marca, ya que el producto y servicio a ofrecer será similar, y eso les vendrá a los clientes a la cabeza a la hora de reservar y también a la hora de recomendar a familiares y amigos.

Otros aspectos de carácter a tratar son:

-Promoción y publicidad:

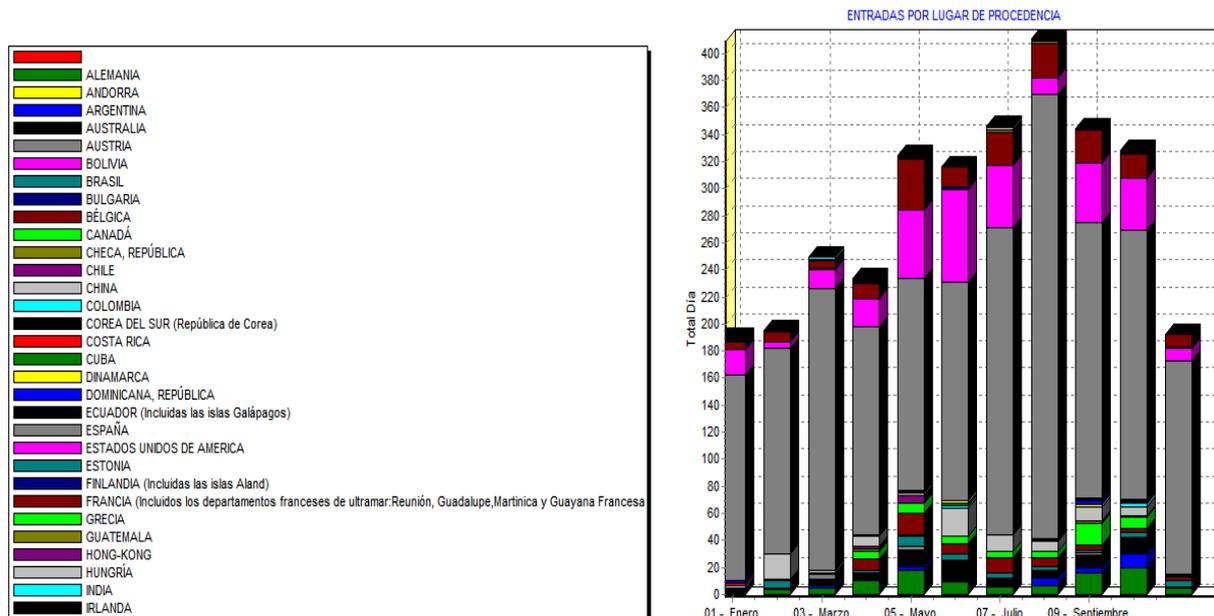
Es un punto básico y aunque bien es cierto que ya se creado una imagen de hotel más que favorable, se habrá de hacer una buena elección de medios y soportes publicitarios, tanto a nivel local a través de radio, o periódicos, como a nivel nacional a través de internet, redirigiendo por ejemplo en los buscadores de hoteles de internet, el primer establecimiento, muy popular ya, a este de nueva apertura. En el ámbito internacional se contará con las centrales de reservas propias que son más utilizadas en el extranjero como son Booking, Expedia...

-Análisis del efecto experiencia

Es punto clave, ya que se cuenta con la ventaja que la dirección sabe cómo funciona el sector, y como se mueven los clientes a la hora de seleccionar su destino.

Se ha generado una gráfica con el programa informático del primer hotel sobre el año 2013 en el que se ven en términos estadísticos la procedencia de los viajeros, y de este modo establecer una primer línea hacia donde puede dirigirse la oferta hotelera o sobre quien se ha de hacer mayor hincapié para captarlos:

**Figura 3.1. Procedencia de viajeros por país de origen**



Fuente: INE

También a través de las siguientes encuestas del INE podemos ver el origen de los viajeros, así como el número de pernотaciones: ANEXO 1 y ANEXO 2.

#### -Análisis de los costes y producción

En todo se ha de tener en cuenta la inversión inicial y los componentes del coste de la apertura del nuevo establecimiento. Por otro se han de estudiar los plazos y costes de la compra de productos.

Todo ello hará que a través del tiempo se pueda hacer un estudio del beneficio generado y del posible que se pueda obtener a lo largo del tiempo.

#### -Posicionamiento de la marca

Es la situación relativa con los principales competidores, es decir cómo ven y como reconocen la marca/logo/producto o servicio del establecimiento. En este punto se tiene mucho ganado, ya que los clientes relacionarán el nombre de “SEGOHOTEL 2” con el del primer hotel “SEGOHOTEL”, el cual ha adquirido grandes críticas por los clientes pasados.

Una vez realizado el análisis de la situación inicial, se va a realizar un Análisis DAFO para posteriormente ver la viabilidad de los objetivos propuestos para este nuevo negocio y considerar que se va a realizar una buena inversión generando las posteriores estrategias. A través del mismo se estudiarán las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas en torno a la empresa para hacer un primer y fundamental análisis de la situación:

#### AMENAZAS

- Crisis económica a nivel nacional.
- Aparición de nuevos competidores.
- Estacionalidad de la demanda.
- Garantías legales a la hora de inversión y problemas con créditos otorgados por las entidades financieras.

## DEBILIDADES

- Remuneraciones del personal muy bajo que puede ser percibido no solo como una mala política de incentivo sino también motivacional.
- Ausencia de parking privado dentro del hotel.
- Afluencia de visitantes españoles escaso entre semana.
- Bajo porcentaje del binomio pernoctación/viajero.

## OPORTUNIDADES

- Imagen reconocida de Segovia como destino turístico y ciudad patrimonio de la humanidad.
- Fortaleza económica en clientes de países europeos y americanos.
- Gran variedad de atractivos turísticos a lo largo de todo el año, no solo en la ciudad, sino también en la provincia.
- Constante flujo de visitantes en fin de semana a la ciudad.
- Mayor acceso a la información por parte de los clientes.
- Seguridad en las zonas urbanas del casco histórico de la ciudad de Segovia.

## FORTALEZAS

- Situación excelente del hotel e escasos metros del acueducto, lo que conlleva maravillosas vistas desde sus habitaciones y cercanía al conjunto monumental de la ciudad.
- Experiencia para competir contra las grandes cadenas hoteleras de la ciudad.
- Estructura ya edificada del anterior hotel en muy buenas condiciones para que la reforma sea menor y por tanto menor inversión.
- Efecto experiencia adquirido en el hotel por los propietarios para la gestión y por el personal para la enseñanza al nuevo personal de buenos hábitos y formas de comunicación con los clientes.
- Aumento de nuevas tecnologías para la expansión.
- Gran profesionalización del personal.
- Flexibilidad para adaptarse a los cambios en el mercado.
- Imagen ya consolidada de gran hotel por el primer hotel.

- Capacidad e infraestructura hotelera para crear salones de reuniones de empresas.
- Creación de un restaurante de calidad.
- Oferta de una zona de aguas (SPA) y gimnasio.

## BUSQUEDA DE ESTRATEGIAS

Tras el análisis y basándonos en los objetivos a alcanzar, se pueden establecer diferentes estrategias:

### **Estrategia de liderazgo en costes**

Con ello se quiere siempre buscar un beneficio de venta unitario bajo para poder competir sacando mayor rentabilidad al producto o servicio vendido generando un beneficio, Se ha de hacer un estudio de a qué precio mínimo puede el hotel vender una habitación para que reporte un beneficio que sea satisfactorio y que además sea competitivo frente a la competencia.

Los gastos de la venta de habitaciones vendrán generados en términos de limpieza, amenities, luz consumida...

Los gastos generados en el restaurante vendrán dados por la compra del género, esfuerzo humano en generar los platos, mobiliario...

Este tipo de estrategia es aplicable porque el turismo es un mercado masivo, y no siempre, pero en el 80 % de las ocasiones el cliente busca un precio mínimo. No por ello se establece que al cliente no le importe pagar un precio u otro si no que en ocasiones prefiere pagar una cantidad superior de dinero por unos servicios, calidades o facilidades que otro hotel no le puede ofrecer.

### **Estrategia de diferenciación**

Se ha de ofrecer algo al cliente que perciba como único, algo que ningún hotel en Segovia este ofreciendo en estos momentos o que lo esté ofreciendo pero que se puede superar y generar mayor beneficios que este.

Con la diferenciación lo que se quiere y busca es distinguirse del resto y que esto sea percibido por los clientes para captar su atención y aumentar la demanda.

Este nuevo hotel va a ofrecer un número de habitaciones con una panorámica del Acueducto que ningún otro hotel de la ciudad puede ofrecer, y esta ventaja se ha de aprovechar al máximo.

En este punto de la diferenciación se ha de ser al máximo competitivo ya que en estos momentos el establecimiento es difícilmente imitable y se puede decir que en ese aspecto se es único en Segovia.

También la creación de salones para empresas de trabajo, ya que la gran mayoría que cuentan con esta oferta, se encuentra en las afueras de la ciudad. También la zona de aguas y el gimnasio en un hotel en el centro de la ciudad ha de hacernos percibir por los clientes como únicos.

### **Estrategia de Enfoque**

Esta estrategia va a concentrarse en un grupo específico de clientes.

A través de estudios del INE y estudios de turismo se va a estudiar a que determinada población van a ir dirigidas las diferentes acciones para la captación de clientes.

Es bien sabido que las comunidades costeras consumen gran parte de sus periodos vacacionales de los meses de verano, principalmente Julio y Agosto desarrollando turismo de interior. Por ello se concentrarán los esfuerzos en mantener esa tendencia manteniendo ese conjunto e intentando fomentar e incentivar la salida en otros periodos del año.

El “problema” en parte que tiene Segovia es que es una ciudad de poca pernoctación.

La pernoctación en términos numéricos en el hotel “SEGOHOTEL” el último semestre fue de 1,3 días por cliente.

Se va a intentar a alargar la estancia de los clientes estableciendo grandes ofertas y promociones con al menos dos noches de duración para fomentarlo.

Orientando la oferta hacia grupos de trabajo se va a hacer un estudio exhaustivo de las empresas que están generando más reuniones de empresa en la propia ciudad,

focalizando la oferta del hotel y contacto sobre esas empresas para ganarse su confianza total.

Esta función será llevada a cabo por el director del nuevo hotel, el cual, a través de mailings y contacto con grandes empresas de trabajo promocionará el hotel y gestionará y cotizará grupos para atraerlos a nuestro nuevo hotel.

## PLAN DE MARKETING: MARKETING MIX

Para el desarrollo de estrategias se van a llevar a cabo a través de un plan de marketing, el cual es parte del plan estratégico, y el cuál propone diferentes estrategias combinando de manera efectiva los diferentes instrumentos de marketing: producto, precio, distribución y promoción.

### PRODUCTO

El producto es aquel bien o servicio que vamos a ofrecer a los clientes. Algunas de las estrategias que se pueden llevar a cabo en torno al producto son:

- Se puede dar al nuevo producto, en este caso el nuevo hotel atributos, funciones y características que el primer hotel no puede tener, es el caso de la apertura del restaurante o la zona de aguas.
- Mantener la misma línea del servicio que hasta entonces se estaba ofreciendo, caracterizado por el confort y limpieza de las habitaciones y la amabilidad servicial de todo su personal.

### PRECIO

El precio es aquel valor monetario que se asigna al producto o servicio a la hora de ofrecérselo al cliente. Es un factor fundamental, y se tiene que buscar el equilibrio en el binomio precio/calidad para ser atractivos para los clientes. Algunas estrategias podrían ser:

- Lanzar un determinado número de habitaciones en determinadas épocas del año en temporada baja a un precio muy económico y accesible.

- Ofrecer en el nuevo restaurante menús diarios a un precio muy competitivo con los grandes restaurantes de renombre de la ciudad.
- Ofrecer un número determinado de habitaciones “especiales” a un precio más elevado para que lo clientes, para que estos lo perciban como símbolo de exclusividad.

## DISTRIBUCIÓN

La distribución o plaza, son los lugares en donde el hotel va a ofertar sus productos y servicios a los clientes. Aparte del propio espacio donde el hotel se encuadra físicamente, de gran interés, existen otros soportes donde se puede encontrar el hotel:

- Creación de una nueva web o remodelación de la anterior para mostrar el nuevo hotel y poder realizar reservar on-line.
- Ofrecer y promocionar nuestro hotel y todos sus servicios en todas las páginas de reservas on-line, viendo el gran resultado anteriormente han dado y siguen dando en el primer hotel.
- Ubicar los nuevos servicios tanto en puntos de venta exclusivos como en los que sean convenientes para abarcar a más segmentos de clientes.

## PROMOCION

La promoción, o también conocida como comunicación, va a consistir en dar a conocer, informar o persuadir a los clientes, estimulando o motivando al cliente a la reserva y uso de los servicios. Se podría hacer de la siguiente manera:

- Ofreciendo descuentos u oportunidades tipo estancias 3 x 2, o porcentajes de descuentos por reservas con una antelación determinada o también en periodos de temporada baja.
- Creando concursos y sorteos de noches de estancias o cenas en nuestro establecimiento entre todos nuestros clientes ya alojados.
- Anunciándonos en diarios o revistas especializadas.
- Habilitando un stand para la degustación de los productos del restaurante.
- Colocando pequeños detalles u obsequios en las habitaciones de los clientes alojados.

- Firmando acuerdos de colaboración con empresa que ofertan descuentos y que están de moda como son Groupalia, Groupon,.. pudiendo ofrecer descuentos y buenos porcentajes como intermediarios de venta de los servicios del establecimiento.
- Ofreciendo paquetes de experiencias; en el cual se pueden ofrecer un pack: noche de alojamiento, cena en el restaurante y acceso a la zona de aguas.

## CONTROL Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

La puesta en marcha de un nuevo negocio siempre es difícil y complicada, mucha es la inversión que puede estar en juego y hay que ser minuciosos en todos los aspectos.

Definidos los objetivos y estrategias a llevar a cabo para la consecución de los mismos, lo que se ha de desarrollar son controles continuos y permanentes para la calidad y/o defectos que vayan siendo percibidos sean subsanados y corregidos.

En temas de calidad del hotel, las encuestas propias de los clientes tras su pernoctación ayudarán a mejorar o corregir errores. Encuestas dicotómicas en temas relacionados con satisfacción del cliente como relación calidad/precio, limpieza, personal, calidad de los servicios ofertados (desayuno, restaurante, zona de aguas...) también ayudarán a mejorar continuamente.

Mención aparte merece los comentarios que los clientes escriben igualmente sobre su estancia en el hotel en páginas extranet de reservas directas como anteriormente mencionados: Booking, Expedia..., ya que cualquier cliente a la hora de planificar sus viajes y reservar on line estudia todo tipo de comentarios y puntuaciones previas establecidas por otros clientes que ya han pernoctado en el hotel y que pueden ser decisivas a la hora de su elección final.

Por otro lado las estadísticas proporcionadas establecidas por el Instituto Nacional de Estadística (I.N.E.) proporcionan datos sobre pernoctación y origen de los clientes, lo que puede hacer fijar nuevas estrategias dirigidas a determinados grupos de población.

## CONCLUSION

Podemos concluir y sacar las siguientes conclusiones: el proceso de planificación es fundamental y necesario para toda empresa a la hora de establecer cuáles son las pautas para la apertura de un nuevo negocio, reorientar el que se encuentre ya en funcionamiento, o dirigir su actividad hacia nuevo mercado o producto, o en ocasiones también para que no derive en el cierre del negocio. Realizando un estudio acerca del entorno, tanto general como interno de la empresa, podemos establecer en que situación se encuentra la empresa, hacia donde queremos dirigirnos y si los objetivos que nos hemos propuesto en un primer momento son verdaderamente factibles para su consecución final.

La generación de diferentes estrategias nos hará lograr alcanzar esa ventaja competitiva, que nos hará fuertes y competentes contra el resto de empresas en algunas ocasiones, y en otras, para poder subsistir buscando soluciones al posible momento de crisis en el que pueda estar sumida la empresa. Esto no nos garantiza el éxito, ya que la competitividad no es el fin, sino el medio para poder alcanzarla. Por ello se hace necesario identificar los factores clave que rodean nuestro entorno y los internos para convertirlos en la clave del éxito y el desarrollo de nuestra empresa en el mercado.

No solamente será conveniente planificar, sino controlar y mantener esos resultados positivos, por lo que el continuado estudio de las acciones estratégicas previamente fijadas, puede hacernos mejorar y corregir los fallos a su debido tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abascal, F. (1994). *Cómo se hace un Plan Estratégico. La teoría del Marketing Estratégico*. ESIC Editorial, Madrid.
- Álvarez González, A. (2007). *Estrategia, planificación y control de la empresa*. RAMA Editorial. Paracuellos del Jarama (Madrid).
- Bigné, E; Font, X. y Andreu L. (2000). *Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo*. Editorial ESIC, Madrid.
- Day, G. y Wensley, R. (1988). Estrategias de marketing. *Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Journal of Marketing.
- Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (2007). *La Dirección estratégica de la Empresa, teoría y aplicaciones*. (Cuarta Edición, Segunda reimpresión). Editorial Thompson- Civitas, Cizur Menor, Navarra.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2000). *Dirección Estratégica*. (Quinta Edición).Edit. Prentice-Hall, Madrid.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Ed. Ariel, Esplugues de Llobregat (Barcelona).
- Munuera Alemán, J. L. y Rodríguez Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial, Madrid.
- Muñoz Oñate, F. (2000). *Marketing turístico*. (2ª reimpresión).Editorial Centro de estudio Ramón Areces S.A. , Madrid.
- Porter, M. E. (2002). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (Trigésima reimpresión). Compañía Editorial Continental, México.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2012). *El Plan de Marketing en la práctica*. (Décimo séptima edición). ESIC Editorial, Madrid.

Otras fuentes:

- Diputación de Granada; Guía Digital de internacionalización para PYMES granadinas.  
<http://www.granadaempresas.es/guiainter/21preseleccion.html> (Consulta 10 marzo 2014).
- Instituto Nacional de Estadística (I.N.E.)
- Quero, L. (2008 ), “Estrategias competitivas :factor clave de desarrollo. *Revista científica Negotium*.36-47. <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art3.pdf>

## ANEXO 1: Pernoctaciones en España

Provincias	Número de viajeros			Número de pernoctaciones	
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Estancia media
<b>TOTAL</b>	<b>83.829.573</b>	<b>42.536.882</b>	<b>41.292.691</b>	<b>285.995.873</b>	<b>3,41</b>
<b>Andalucía</b>	14.944.270	8.614.403	6.329.867	43.021.364	2,88
Almería	1.053.666	842.624	211.042	4.408.400	4,18
Cádiz	2.184.270	1.453.906	730.364	6.386.452	2,92
Córdoba	983.311	601.038	382.273	1.590.508	1,62
Granada	2.387.192	1.407.923	979.269	4.974.579	2,08
Huelva	957.965	784.373	173.592	3.401.997	3,55
Jaén	437.696	371.873	65.823	773.841	1,77
Málaga	4.568.978	1.983.833	2.585.145	17.118.429	3,75
Sevilla	2.371.185	1.168.830	1.202.355	4.367.159	1,84
<b>Aragón</b>	2.080.888	1.681.066	399.822	4.030.037	1,94
Huesca	656.991	546.545	110.446	1.536.354	2,34
Teruel	324.268	286.449	37.819	585.816	1,81
Zaragoza	1.099.628	848.071	251.557	1.907.873	1,74
<b>Asturias, Principado de</b>	1.396.744	1.207.453	189.291	2.821.020	2,02
<b>Balears, Illes</b>	8.515.902	1.132.380	7.383.522	54.427.608	6,39
<b>Canarias</b>	7.923.332	1.860.660	6.062.672	59.323.244	7,49
Palmas, Las	4.503.404	939.083	3.564.321	34.963.189	7,76
Santa Cruz de Tenerife	3.419.931	921.580	2.498.351	24.360.055	7,12
<b>Cantabria</b>	1.036.982	835.665	201.317	2.323.491	2,24
<b>Castilla y León</b>	4.022.566	3.139.115	883.451	6.553.299	1,63
Ávila	290.062	252.872	37.190	458.223	1,58
Burgos	707.651	470.778	236.873	1.059.676	1,50
León	690.046	541.048	148.998	1.126.449	1,63
Palencia	159.993	122.153	37.840	267.217	1,67
Salamanca	874.842	636.618	238.224	1.514.039	1,73
Segovia	351.430	288.911	62.519	538.014	1,53
Soria	177.993	164.501	13.492	335.407	1,88
Valladolid	554.269	469.598	84.671	904.778	1,63
Zamora	216.282	192.635	23.647	349.496	1,62
<b>Castilla-La Mancha</b>	1.748.930	1.442.410	306.520	2.940.024	1,68
Albacete	290.682	268.437	22.245	593.820	2,04
Ciudad Real	308.343	274.405	33.938	528.035	1,71
Cuenca	266.561	229.958	36.603	423.925	1,59
Guadalajara	212.916	184.241	28.675	367.916	1,73
Toledo	670.434	485.370	185.064	1.026.324	1,53
<b>Cataluña</b>	16.240.148	5.941.235	10.298.913	49.256.779	3,03
Barcelona	9.903.906	2.725.298	7.178.608	26.969.323	2,72
Girona	3.233.182	1.372.407	1.860.775	10.913.893	3,38
Lleida	704.626	586.455	118.171	1.500.760	2,13
Tarragona	2.398.435	1.257.073	1.141.362	9.872.802	4,12
<b>Comunitat Valenciana</b>	7.201.461	4.495.751	2.705.710	24.812.437	3,45
Alicante/Alacant	3.615.987	2.152.545	1.463.442	15.590.262	4,31
Castellón/Castelló	954.879	783.179	171.700	3.329.646	3,49
Valencia	2.630.593	1.560.030	1.070.563	5.892.533	2,24
<b>Extremadura</b>	1.173.022	991.898	181.124	2.011.546	1,71
Badajoz	587.115	487.333	99.782	988.101	1,68
Cáceres	585.906	504.564	81.342	1.023.447	1,75
<b>Galicia</b>	3.374.792	2.548.200	826.592	6.766.519	2,01
Coruña, A	1.541.843	1.047.173	494.670	2.954.496	1,92
Lugo	557.060	421.916	135.144	858.827	1,54
Ourense	266.741	241.984	24.757	488.572	1,83
Pontevedra	1.009.149	837.129	172.020	2.464.624	2,44

## ANEXO 2: Pernoctaciones por país de residencia

### Datos por países

Países	Viajeros		Pernoctaciones	
	Total	%	Total	%
<b>TOTAL</b>	<b>83.829.573</b>	<b>100,00</b>	<b>285.995.873</b>	<b>100,00</b>
Residentes en España	42.536.882	50,74	100.424.653	35,11
Residentes en el extranjero	41.292.691	49,26	185.571.220	64,89
TOTAL residentes en el extranjero	41.292.691	100,00	185.571.220	100,00
TOTAL residentes en U.E. (sin España)	29.684.820	71,89	149.057.388	80,32
- Alemania	7.041.201	17,05	45.833.611	24,70
- Austria	375.614	0,91	1.708.011	0,92
- Bélgica	1.121.705	2,72	5.832.791	3,14
- Dinamarca	475.104	1,15	2.412.129	1,30
- Finlandia	331.075	0,80	1.650.215	0,89
- Francia	4.538.821	10,99	13.422.873	7,23
- Grecia	100.235	0,24	253.741	0,14
- Irlanda	586.135	1,42	2.772.071	1,49
- Italia	2.198.799	5,32	7.237.714	3,90
- Luxemburgo	76.065	0,18	453.319	0,24
- Países Bajos	1.501.582	3,64	7.109.444	3,83
- Polonia	494.554	1,20	2.419.287	1,30
- Portugal	1.006.336	2,44	2.419.255	1,30
- Reino Unido	8.079.955	19,57	47.401.123	25,54
- República Checa	170.426	0,41	855.394	0,46
- Suecia	923.504	2,24	4.973.221	2,68
- Resto de la UE*	660.053	1,60	2.291.226	1,23
Noruega	620.380	1,50	3.311.369	1,78
Rusia	1.496.006	3,62	9.039.743	4,87
Suiza	797.711	1,93	3.596.992	1,94
Resto de Europa	895.745	2,17	2.997.321	1,62
Japón	687.409	1,66	1.164.829	0,63
Estados Unidos	1.955.361	4,74	4.442.168	2,39
Resto de América	2.220.347	5,38	5.161.309	2,78
Países africanos	500.867	1,21	1.155.014	0,62
Resto del mundo	2.437.699	5,90	5.657.049	3,05

\*Países incluidos en Resto de la UE: Bulgaria, Chipre, Croacia \*\*, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta y Rumanía

\*\* Croacia está incluida en Resto de la UE a partir de julio de 2013. Los datos del primer semestre se contabilizan en Resto de Europa