



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat de nom

Memòria del Treball de Fi de Grau

Plan de marketing XML Travelgate

Maria del Mar Cabot Muñoz

Grau de Turisme

Any acadèmic 2015-16

DNI de l'alumne: 43184216Z

Treball tutelat per Joan B. Garau Vadell

Departament d'Economia de l'empresa

S'autoritza la Universitat a incloure aquest treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Paraules clau del treball:

Marketing, turismo, integraciones,

Resumen

XML Travelgate nació con el objetivo de externalizar el departamento de integraciones XML del Grupo Logitravel. Después de 4 años en producción se ha posicionado como un referente del panorama nacional en integraciones XML, convirtiéndose en el aliado tecnológico de las más prestigiosas empresas del sector turístico. La empresa, ya está presente en otros países, en los cuales pretende seguir trabajando para incrementar su notoriedad y cuota de mercado.

A través del plan de marketing que se desarrolla en el siguiente trabajo se va a analizar la evolución de la empresa durante sus años de actividad, su situación actual y cómo mejorarla a través de una propuesta de planes de acción. Además se ha desarrollado un estudio de viabilidad financiera para evaluar la rentabilidad de las acciones propuestas.

Abstract

XML Travelgate was created with the purpose to outsource the department of XML integrations of the Logitravel Group. After 4 years of production, it has positioned itself as a national reference in XML integrations becoming the technological ally of the most prestigious companies in the tourist sector. The company is already present in other countries, where it expects to continue working to increase its visibility and market share.

Throughout the marketing plan presented in the following paper, the development of the company during its years of activity will be analyzed, as well as its current situation and how it could be improved through a proposal of plans of action. Moreover, a study of financial feasibility will be carried out to evaluate the profitability of the actions proposed.

ÍNDICE DE CONTENIDOS PAGINADO

1. Introducción.....	6
2. Plan de Marketing.....	7
2.1 Análisis y diagnóstico de la situación interna.....	7
2.1.1 <i>Datos generales.....</i>	7
2.1.2 <i>Distribución de ventas por servicios.....</i>	9
2.1.3 <i>Origen de los ingresos.....</i>	11
2.1.4 <i>Análisis de la estrategia comercial y de marketing, tanto a nivel nacional como internacional.....</i>	12
2.2 Análisis de la situación externa.....	13
2.2.1 <i>Evolución del mercado turístico, nacional e internacional.....</i>	13
2.2.2 <i>Canales de distribución y venta del producto.....</i>	14
2.2.3 <i>Análisis de la competencia.....</i>	15
2.3 Diagnóstico de la situación.....	15
2.4 Fijación de los objetivos de marketing.....	19
2.5 Elección de las estrategias de marketing.....	20
2.6 Definición de los planes de acción.....	26
3. Análisis rentabilidad financiera.....	29
4. Conclusiones.....	32
5. Bibliografía.....	33

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS, FIGURAS Y CUADROS PAGINADO

Gráficos

Gráfico 1: <i>Distribución de ingresos (€) por conceptos de facturación, en 2015</i>	10
Gráfico 2: <i>Evolución del tráfico en 2015</i>	10
Gráfico 3: <i>Facturación por países, en 2015</i>	12
Gráfico 4: <i>Estado de los empleados</i>	25

Tablas

Tabla 1: <i>Evolución de las ventas totales (€)</i>	11
Tabla 2: <i>Ingresos previstos</i>	30
Tabla 3: <i>Costes previstos</i>	30
Tabla 4: <i>Cash flow neto anual</i>	30
Tabla 5: <i>Cash flow neto anual actualizado</i>	31
Tabla 6: <i>Cálculo de VAN y TIR</i>	31

Figuras

Figura 1: <i>Logo de la empresa</i>	8
Figura 2: <i>Oportunidades y amenazas</i>	17
Figura 3: <i>Fortalezas y debilidades</i>	18
Figura 4: <i>Condiciones económicas, técnicas y socio-relacionales</i>	21
Figura 5: <i>Captación de clientes</i>	24
Figura 6: <i>Marketing MIX</i>	26

Cuadros

Cuadro 1: <i>Criterios para evaluar el atractivo del mercado</i>	22
--	----

1. Introducción

El trabajo que se desarrolla en las siguientes líneas consiste en el análisis de la viabilidad comercial y rentabilidad financiera de la aplicación de unas mejoras y acciones planteadas a través de un plan de marketing.

Como es sabido el trabajo de final de grado debe plasmar en unas páginas la madurez adquirida durante toda la carrera, debe dejar ver la esencia que cada uno de los alumnos extrae del grado.

El turismo es una disciplina en la cual intervienen muchas ciencias. Los que estudiamos el grado en turismo debemos dominar diversos campos: contabilidad, economía, derecho, finanzas, marketing, lenguas extranjeras, geografía... A mí personalmente me gustan las ciencias más abstractas y más amplias. Por ello campos como el marketing me apasionan. Cuando llegó el momento de elegir la temática para realizar el trabajo de final de grado tenía muy claro a qué no quería dedicar tan importante estudio, pero no tan claro a qué sí quería dedicarlo. Sabía que trabajos de comparación contable entre dos empresas o análisis de demanda de mercados no era a lo que quería dedicar mi trabajo.

Después de analizar las propuestas decidí decantarme por la que tuviera más flexibilidad, un tema que no estuviera encasillado en una disciplina concreta. Por ello mi elección fue realizar un estudio de viabilidad y rentabilidad financiera a través de un plan de marketing. Con ello tenía la posibilidad de poner en práctica y profundizar en los conceptos de marketing adquiridos durante estos años.

¿Pero por qué XML Travelgate? Un mes después de que se me otorgara dicha temática empecé unas prácticas extracurriculares gestionadas a través del DOIP. Día 9 de noviembre empecé mis prácticas en XML Travelgate, una empresa de tecnología turística afincada en el Parc BIT, completamente desconocida para mí. Mi contrato de becario consistía en 25 horas semanales. Las tareas que me fueron asignadas fueron todas las relacionadas con la administración de la compañía: facturación de los clientes, conciliación de bancos, contabilidad, administración de los recursos humanos,... Al ser una empresa joven y relativamente pequeña el marketing era un tema completamente aparcado. Después de varias semanas trabajando en la empresa y de meditación acerca de mi trabajo final de grado me di cuenta que tenía delante una gran oportunidad: trabajaba en una empresa donde nadie había dedicado tiempo a algo tan importante y esencial como es el marketing ni al análisis de la rentabilidad financiera de la actividad y además tenía en mis manos acceso ilimitado a la información de todos y cada uno de los departamentos. Podía dedicar mi trabajo final de grado a la realización de un plan de marketing y un análisis de la rentabilidad y viabilidad comercial que a la vez tendría una aplicación útil y real para mi compañía.

Después de recibir la aprobación de mi tutor Joan Garau, solicité la aprobación del CEO de la empresa, Pedro Brücher Camara, que encantado me permitió el análisis de a toda la información que necesitara de la empresa.

Lo que se pretende con éste plan de marketing es analizar dónde se encuentra la empresa en éste momento, plantear acciones que mejoren la situación actual y por último analizar la viabilidad de dichas acciones.

La metodología que hemos utilizado para desarrollar éste trabajo ha sido el análisis de datos completamente reales, como la cuenta de pérdidas y ganancias de XML Travelgate de los cuatro años que lleva en producción, así a la vez que la consulta directa a Pedro Brücher Camara, CEO de la empresa y a los empleados. Debemos puntualizar que el plan se desarrolla siguiendo las directrices que el señor José María Sainz de Vicuña Ancín plasma en su libro *“El plan de marketing en la práctica”* (19ª edición). También hemos consultado diversas páginas web de datos y estadísticas económicas y turísticas, así como blogs de marketing y tecnología.

2. Plan de Marketing

2.1 Análisis y diagnóstico de la situación interna.

2.1.1 Datos generales

Frente a un constante crecimiento del sector turístico unido al auge de la era tecnológica y virtual, nace, en 2012, XML Travelgate, bajo la dirección de Pedro Brücher Camara, con el objetivo inicial de externalizar el departamento de integraciones del Grupo Logitravel. Desde entonces XML Travelgate se ha posicionado como una empresa tecnológica referente en el sector turístico gracias a su especialización en integraciones XML.

En XML Travelgate somos especialistas en el desarrollo y el mantenimiento de integraciones XML.

Pero, *¿y qué es una integración?* Una integración es básicamente un conector que actúa como “traductor” y permite que los clientes y proveedores se comuniquen y entiendan permitiendo que distintos formatos o lenguajes de programación sean compatibles entre sí. XML Travelgate es una herramienta tecnológica que permite que la información de los proveedores del sector turístico (hoteles, *Rent a car*, compañías ferroviarias,...) aparezca en la de los clientes (agencias de viajes, *OTA's*,...) aunque la información de sus bases de datos no tenga la misma estructura.

XML Travelgate permite a las empresas del sector turístico externalizar el departamento de integraciones, ahorrando así en tiempo y costes gracias a nuestra especialización. Además ofrecemos la posibilidad a los clientes de acceder a los más importantes proveedores del panorama turístico, de manera rápida y económica.

La empresa se fundó en el año 2012 con el objetivo inicial de externalizar el departamento de integraciones del Grupo Logitravel, que actualmente confía en nosotros para gestionar el 100% de su tráfico e integraciones. El éxito ha sido tal que a día de hoy XML Travelgate no solo trabaja con el Grupo Logitravel sino que se han sumado un total de 45 nuevos clientes entre los que se encuentran algunas de las más importantes empresas, tanto del panorama nacional como internacional.



FIGURA 1: Logo de la empresa. Fuente: Web XML Travelgate

Nuestra organización empresarial se basa en la división por segmentos de mercado. Los segmentos turísticos a través de los que trabajamos son:

- Hoteles
- *Ancillaries*
- Vuelos
- Traslados o *Transfers*
- *Rent a car*

Cada una de estas divisiones se encarga de las integraciones con proveedores específicos de cada segmento.

2.1.2 Distribución de las ventas por servicios

Nuestra facturación proviene de diferentes conceptos: *Set Up* (activación) de proveedores, mantenimiento de proveedores, coste por reserva y coste de tráfico y *partners*.

❖ *Set up.*

El concepto de *Set up* hace referencia a la activación de un proveedor. La empresa cobra la activación una vez. El precio varía dependiendo del tipo de proveedor, pueden ser *Pull* o *Push*.

❖ Mantenimiento de proveedores.

Mensualmente se cobra un mantenimiento por cada uno de los proveedores que han sido utilizados, que han tenido tráfico durante el período de facturación.

❖ Coste por reserva o coste por tráfico.

Existen dos tipos de contratos: coste por reservas o coste del tráfico. Si el contrato es por coste de reservas, el cliente paga por el número de reservas que se han realizado durante el período de facturación. Si el contrato es por tráfico, el cliente paga por los segundos que su tráfico ha consumido.

❖ *Partners.*

Cabe mencionar que también desarrollamos aplicaciones o proyectos de integraciones para clientes. Además en nuestra facturación debemos incluir las comisiones pactadas con algunos proveedores, a cambio de conseguir que los clientes opten por conectar con ellos. Estos conceptos los llamamos *Partners*.

El gráfico 1.1 representa los ingresos totales que obtuvo la empresa en el ejercicio 2015 divididos por conceptos de facturación. Podemos observar que a través del concepto "*Partners*" se generó el mayor número de ingresos de la empresa.

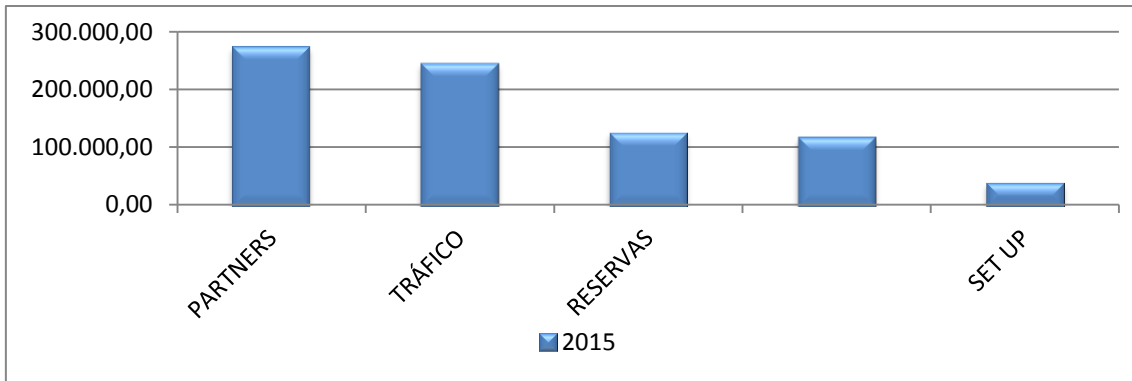


GRÁFICO 1: Distribución de ingresos (€) por concepto de facturación, en 2015. Fuente: elaboración propia.

Debemos destacar que en concepto de “Tráfico” la empresa facturó la segunda mayor parte de sus ingresos. El “Tráfico” son los segundos que una máquina trabaja para gestionar una petición. Se generó en el pasado ejercicio un tráfico total anual de 24.751.084.327 segundos que traducido en ingresos supuso unas entradas iguales a 244.766,61€. El gráfico 1.2 muestra que el tráfico es un concepto irregular ya que durante el año sufrió varias fluctuaciones. Podemos observar que después de una caída en picado en el mes de noviembre, en diciembre se produce un significativo incremento convirtiéndose en el mes con más tráfico de todo el ejercicio. Podemos destacar los meses de diciembre y julio como los más activos, ello se debe a que ambos períodos están en el centro de los principales períodos vacacionales: verano e invierno.

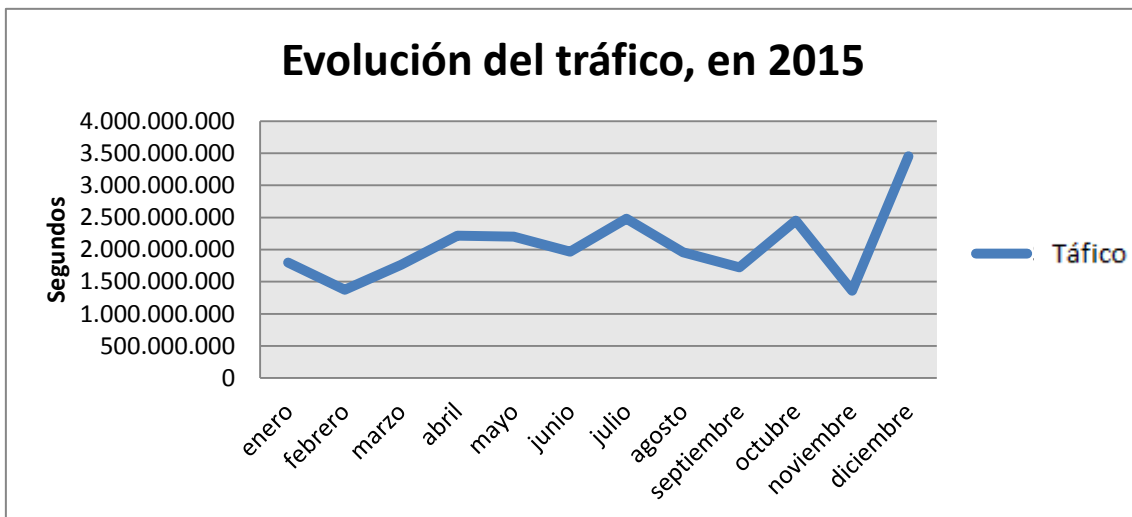


GRÁFICO 2: Evolución del tráfico en 2015. Fuente: Elaboración propia.

2.1.3 Origen de los ingresos

Como se ha mencionado en las primeras líneas de éste informe, XML Travelgate inicia su actividad en enero de 2012. Los ingresos de la empresa han ido evolucionando positivamente a lo largo de estos años.

De la análisis de la evolución de los ingresos de la empresa en sus años de actividad podemos afirmar que del primer ejercicio al segundo la empresa incremento sus ventas en un 86%. En 2013 casi duplicó la facturación del 2012.

Durante el ejercicio 2014 se incrementó la facturación un 67% las ventas totales respecto al 2013.

En el último ejercicio, 2015 XML Travelgate mejoró su facturación en comparación al 2014 en un 39,39%.

Podemos afirmar que la empresa ha incrementado sus ventas en más de un 300% desde su primer año de actividad a hoy.

AÑO	VENTAS TOTALES (€)
2012	298.832,90
2013	556.733,19
2014	930.336,43
2015	1.296.800,50

TABLA 1: *Evolución de las ventas totales en euros. Fuente: Elaboración propia.*

Si analizamos la facturación del ejercicio 2015 por países podemos afirmar:

- La mayor cantidad de ingresos provienen de nuestro territorio, España, dónde se concentra la mayor cantidad de ventas, un total de 1.243.206,01 euros.
- El segunda país que más facturamos es Singapur, con un total facturación total en el año 2015 de 16.500 euros.
- En tercer lugar encontramos a Reino Unido dónde hemos facturado en el último año un total de 7.300 euros.

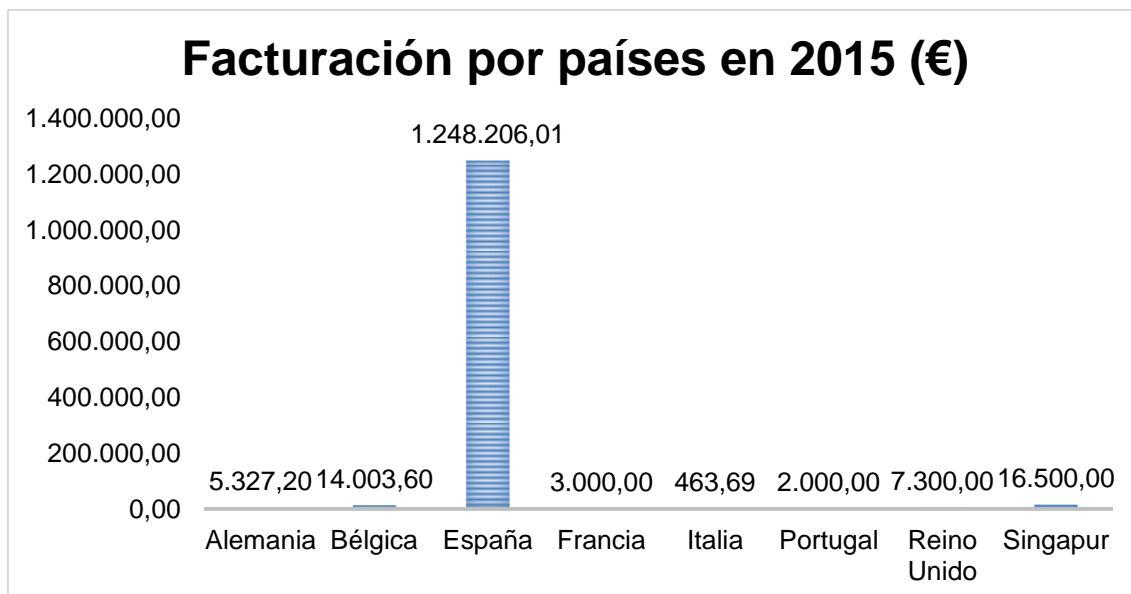


GRÁFICO 3: Facturación dividida por países en el año 2015 en euros. Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de la facturación por países del año 2015 debemos mencionar que nuestro principal mercado a día de hoy se concentra en el territorio nacional. Cabe puntualizar que la gran diferencia de ingresos provenientes de España respecto a los demás países se debe a que tres de los más grandes clientes de la empresa son españoles. Ellos son: Grupo Logitravel, LowCost Travel Group, Barceló Viajes.

2.1.4 Análisis de la estrategia comercial de marketing, tanto a nivel nacional como internacional.

Después de cuatro años en producción, la actuación comercial y de marketing de XML Travelgate en el mercado español puede definirse con los siguientes puntos:

- La imagen de la empresa como especialista en integraciones es buena y reconocida en el campo tecnológico-turístico.
- La empresa no realiza campañas de comunicación. La principal fuente de clientes es la web, a través de la cual los clientes pueden contactar con la organización. Destacar que muchos de los clientes llegan a la empresa gracias al “boca a boca” generado entre los agentes del sector.
- La participación y presencia de XML Travelgate en los más importantes eventos y ferias turísticas es destacable. La empresa expone anualmente un stand en las más importantes ferias del sector.
- La política de precios ha ido variando a lo largo de los ejercicios, existen diferentes modelos de contrato: por número de reservas y por tráfico generado.
- Como hemos mencionado anteriormente la empresa cuenta en su cartera de clientes a algunas de las empresas más importantes y destacadas del sector turístico. Grandes compañías como el Grupo Logitravel o Barceló viajes forman parte del *portfolio* de la

empresa, lo que nos otorga prestigio y contribuye en el posicionamiento de la empresa.

En cuanto a la actuación de la empresa en el mercado internacional debemos destacar los siguientes aspectos:

- Al igual que en el mercado interior, en el mercado exterior la imagen de XML Travelgate es buena, pero se debe seguir trabajando en ello.
- La empresa acude anualmente a las más importantes ferias turísticas. XML Travelgate expone stand en la *World Travel Market* de Londres y en la *ITB* de Berlín. Además por segundo año consecutivo la entidad expone un stand también en la *Arabian Travel Market* de Dubái, lo que la ha ayudado a entrar y trabajar en el difícil Oriente Medio.
- La presencia en las ferias turísticas sirve a la empresa de importante campaña de comunicación.
- Hay que trabajar en crear tarifas de precios y contratos estandarizados.
- La atención que se presta a los clientes es muy buena. El servicio post-venta también tiene un nivel muy bueno.
- En nuestro portfolio de clientes también se encuentran importantes entidades del panorama turístico internacional como *Bid On a Holiday* o *Zumata*. Hay que seguir trabajando para mantener y consolidar nuestra cartera de clientes internacionales.
- El cumplimiento de los plazos y el nivel de calidad en el servicio prestado es una prioridad para la empresa y se ofrece un servicio muy bueno.

2.2. Análisis y diagnóstico de la situación externa.

2.2.1 Evolución del mercado turístico, nacional e internacional.

Desde hace algunas décadas, y más concretamente en los últimos años, el turismo ha experimentado un notable crecimiento con tendencia siempre a la alza. Hoy en día se puede afirmar que el turismo se ha convertido en uno de los sectores económicos con más proyección y rapidez de crecimiento a nivel mundial. Éste fenómeno ha posicionado al sector turístico como uno de los principales motores del progreso socioeconómico de las naciones.

Según datos recientes de la Organización mundial del Turismo (UNWTO) en el año 2015 se contabilizó un crecimiento de un 4,4 % en el número de llegadas de turistas internacionales respecto al ejercicio anterior, generándose un flujo total de 1.184 millones de llegadas internacionales.

Respecto al ejercicio 2014, en 2015 hubo unos 50 millones de turistas internacionales en todo el mundo.

Centrándonos en el panorama nacional debemos mencionar que el turismo también se ha convertido durante los últimos años en uno de los principales motores de la economía del país. Los datos surgidos del ejercicio 2015

posicionan al sector turístico como el que más crece en nuestra economía, y es a su vez el que más puestos de empleo genera. Según el balance anual de Exceltur, el PIB turístico creció un 3,7% en 2015, registrando el nivel más alto de los últimos años.

Además el sector turístico tanto a nivel mundial como a nivel nacional tiene expectativas muy positivas para el período actual, 2016. La previsión es que las llegadas de los turistas internacionales incrementan al menos un 4% en todo el mundo.

El campo de la tecnología es a la vez el sector que más interesa e influye a XML Travelgate. Se debe tener en cuenta que no es un mercado estático sino todo lo contrario. Se trata de un entorno en cambio constante al que hay que adaptarse rápidamente para no quedarse obsoleto. En nuestra empresa la tecnología es el motor del negocio. Para llevar a cabo las integraciones trabajamos con las empresas más prestigiosas que hay en el mercado. Trabajamos con proveedores como Microsoft, Google, Hetzner o Gitlab.

2.2.2 Canales de distribución y venta.

El servicio que ofrece XML Travelgate es un servicio tecnológico, por lo tanto no existe ningún canal de venta físico.

El canal de distribución de la empresa por excelencia a día de hoy es el “boca oreja”. Los actuales clientes son los principales embajadores de nuestro servicio frente a los clientes potenciales. Que empresas importantes y exitosas del sector turístico como los son Grupo Logitravel, Viajes Barceló o Low Cost Holidays Group confíen en XML Travelgate es el mayor canal de distribución.

La empresa cuenta con una pequeña estructura comercial compuesta por tres comerciales. Dos de ellos ubicados en Palma, y el tercero en Barcelona, encargados de captar clientes de manera personal, organizando reuniones y citas con los potenciales clientes.

Otro de los canales de distribución de la empresa a día de hoy es su página web. Se trata de un canal impersonal. A través de ella los potenciales clientes pueden enviar un email donde deben presentarse y realizar una breve exposición de sus necesidades.

XML Travelgate está presente en las redes sociales. La empresa tiene cuenta de Facebook, Twitter y LinkedIn. Cabe mencionar que la empresa al ser relativamente joven y de plantilla no muy extensa, aún no dispone de un departamento específico de Social Media. Los perfiles sociales de la empresa se gestionan desde el departamento administrativo y desde la dirección. Cabe destacar que los perfiles no se actualizan diariamente, aunque sí se intenta publicar dos o tres veces por semana.

La empresa desde sus inicios intenta estar presente en las más importantes ferias turísticas a nivel mundial. Anualmente está presente con un stand en la Feria Internacional del Turismo (FITUR) celebrada anualmente en Madrid, en la *World Travel Market (WTM)* en Londres, en la *Internationale Tourismus-Börse (ITB)* de Berlín y en la *Arabian Travel Market (ATB)* de Dubái desde hace dos años.

Además el CEO y fundador de XML Travelgate participa en conferencias, congresos y mesas redondas sobre tecnología, turismo e innovación cuando se le presenta la ocasión.

2.2.3 Análisis de la competencia

Aunque existen diversas empresas que realicen integraciones XML, hemos identificado dos entidades con el modelo de negocio más similar al de XML Travelgate, una del panorama nacional y otra del panorama internacional.

En primer lugar debemos mencionar a *Juniper innovating technology*. Se trata de una empresa nacional, y con sede también en Palma de Mallorca, dedicada a ofrecer todo tipo de soluciones tecnológicas para empresas turísticas. La empresa se dedica a desarrollar páginas web, apps, *intranets* y *extranets*, a realizar integraciones XML y al asesoramiento tecnológico. Se trata de una gran empresa con más de un centenar de trabajadores y con una gran cartera de clientes repartidos entre Europa, América y Oriente Medio.

En segundo lugar y del panorama internacional debemos destacar a *Travelfusion*, fundada en el año 2000. La empresa con sede en Reino Unido es el mayor competidor de XML Travelgate. Se describe la propia empresa como el principal agregador de contenidos de viajes del mundo. Es un HUB de transportes cuya especialidad es el mercado aéreo. Podemos afirmar que es la empresa con el modelo de negocio más parecido a XML Travelgate, pero a la vez cabe destacar que su actividad no se centra únicamente en las integraciones.

A pesar de la existencia de competidores en nuestro mercado, podemos afirmar que no existen competidores directos de la empresa. Efectivamente existen en el mercado diversas empresas que realizan integraciones XML en el sector turístico, pero ninguna de ellas es especialista en ello. Como hemos comentado, las empresas que realizan integraciones también ofrecen otros servicios como el desarrollo de webs, gestión de las reservas,... Es cierto que nuestra empresa también realiza algunos proyectos o desarrollos, pero ellos nacen de las propias integraciones. En definitiva, son empresas que ofrecen las integraciones como parte de un producto más grande.

Ante ésta situación cabe afirmar que lo que diferencia a XML Travelgate frente a la competencia es su especialización. La actividad de la empresa se centra en las integraciones. La razón de ser de la empresa son las integraciones XML. Hacemos una cosa, y la hacemos muy bien.

2.3 Diagnóstico de la situación.

Del análisis de la situación externo del mercado nacional e internacional podemos identificar las siguientes oportunidades y amenazas para XML Travelgate:

- Oportunidades

-La escasa competencia directa existente en especialización de integraciones XML.

-Las más importantes empresas del sector turístico nacional residen en Palma de Mallorca.

-La actividad turística es hoy en día uno de los principales motores de la economía española. El PIB turístico cerró el ejercicio 2015 con un crecimiento del 3,7%. Éste indicador superó en medio punto el PIB de la economía del país.

-Después de varios años de fuerte crisis económica, nuestro país se encuentra desde el pasado año en un período de recuperación. Se espera que la recuperación siga al alza con tasas del 2,5% o 3% anualizadas de crecimiento los siguientes trimestres.

-*Cross selling*. La era en la cual vivimos obliga a las empresas del sector a estar interconectadas mediante transacciones. Dichas transacciones no son posibles sin integraciones XML.

➤ Amenazas

-La inestabilidad política dentro de nuestro territorio. La inestabilidad política que está sufriendo España durante los últimos meses ayuda a crear una gran incertidumbre entre la población.

-No existen barreras de entrada. En nuestro mercado no hay ningún tipo de barrera de entrada, lo que puede provocar la entrada de nuevas empresas competidoras en cualquier momento.

-La competencia actual. Aunque no encontremos en el mercado otra empresa que centre en su totalidad su actividad en las integraciones XML, nos quitan cuota de mercado.

-La estacionalidad que caracteriza a la actividad turística.

-Cobro de las facturas con retraso. Algunos de los clientes de la empresa abonan sus facturas fuera del plazo previsto, lo que provoca, en algunos momentos, falta de liquidez en la entidad.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política.
<ul style="list-style-type: none"> • La actividad turística es el motor de la economía. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen barreras de entrada en el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cross selling</i>, necesidad de las empresas de interconectarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estacionalidad del sector turístico.
<ul style="list-style-type: none"> • Buena ubicación geográfica de nuestra empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobros atrasados, falta de liquidez.

FIGURA 2: Oportunidades y amenazas. Fuente: *Elaboración propia*.

Las fortalezas y debilidades después del análisis del entorno interno del panorama nacional e internacional son las siguientes:

➤ Fortalezas

-Especialización. La fortaleza más importante que tiene la empresa es la especialización en el desarrollo de integraciones XML. Ésta especialización supone que la empresa ofrezca un servicio de alta calidad para los clientes.

-Soporte de sistemas 24/7. Los clientes reciben soporte para sus sistemas 365 días al año, a cualquier hora, lo que garantiza la calidad de nuestro servicio

-Buenas alianzas con los proveedores. La empresa tiene buena relación con los proveedores de servidores, accediendo así a costes de producción reducidos.

-Externalización del departamento de integraciones. XML Travelgate permite que las empresas externalicen su departamento de integraciones a un precio muy competitivo, para que así puedan dedicarse al completo a su actividad.

-*Time to market*. Cuando un cliente empieza a trabajar con nosotros accede al mercado de inmediato, con la posibilidad de conectar con más de 200 proveedores desde el primer momento.

-Alto grado de formación de nuestros recursos humanos. El equipo de XML Travelgate se caracteriza por estar compuesto por gente con alto grado de formación. La mayoría de ellos cursan o han cursado estudios superiores de informática. Cabe destacar que la empresa apuesta por la incorporación en la plantilla de estudiantes

universitarios, asegurándose así tener gente con los conocimientos informáticos más actuales y a la vez de poder reclutar a los mejores talentos de las nuevas generaciones.

-Presencia en eventos y ferias. La empresa se ha posicionado y dado a conocer acudiendo a las ferias y eventos más importantes a nivel internacional. Además se sigue apostando por ésta presencia asistiendo anualmente al mayor número de eventos posibles con el fin de llegar a nuevos mercados.

-Prestigiosa cartera de clientes. XML Travelgate cuenta en su portfolio con empresas de reconocido prestigio en el sector turístico, tanto a nivel nacional como internacional.

➤ **Debilidades**

-Poca influencia en redes sociales. La empresa tiene perfiles en diversas redes sociales pero no consta de un departamento para gestionarlas. Por ello, la actividad en a través de los perfiles es muy baja.

-Fuerte dependencia del mercado español. Como hemos mencionado anteriormente, los ingresos de la empresa provienen casi en su totalidad de empresas ubicadas en España.

-Pocos clientes a nivel internacional.

-Infraestructuras y oficina pequeñas. La oficina ubicada en el Parc Bit se ha quedado pequeña para albergar a los 48 empleados que somos a día de hoy.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Especialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca influencia en redes sociales.
<ul style="list-style-type: none"> • Soporte de sistemas 24/7. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte dependencia del mercado español.
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas alianzas con los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos clientes a nivel internacional.
<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de formación de nuestros recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructuras y oficina pequeñas
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en eventos y ferias. 	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Time to market.</i> 	

FIGURA 3: Fortalezas y debilidades. Fuente: *Elaboración propia.*

2.4 Fijación de los objetivos de marketing.

En concordancia con lo expuesto hasta el momento en este análisis, debemos establecer que los objetivos de marketing deben ser tanto cuantitativos como cualitativos.

Objetivos cualitativos

- *De ventas:*
 - Fidelizar a los clientes más importantes.
 - Incrementar nuestra cartera de clientes.
 - Incrementar nuestra participación tanto en el mercado nacional como en el internacional.
- *Respecto a la marca:* posicionar la marca como referente internacional en integraciones XML:
 - Mejorar el prestigio y trabajar en la reputación de la empresa en los actuales y futuros mercados.
 - Convertirnos en el referente en integraciones XML a través de la calidad en nuestro servicio.
- *De distribución:*
 - Mantener y mejorar la presencia en los más importantes eventos y ferias turísticas del mundo.
 - Reforzar la notoriedad y presencia de la empresa en las más importantes redes sociales.

Objetivos cuantitativos

Los objetivos cuantitativos que se han marcado desde la dirección de la empresa son los siguientes:

- Incrementar los ingresos provenientes de las integraciones en 1 millón de euros durante el ejercicio 2016 respecto al ejercicio 2015.
- Mejorar la liquidez de la empresa.
- Crear nuevas líneas del producto nacidas de las integraciones:
 - ❖ **Channel Manager.** Se trata de una herramienta a través de la cual las empresas hoteleras pueden distribuir su producto online mejorando la exportación de su *planning* de camas en tiempo real.

- ❖ **Business Intelligence.** El producto *Business Intelligence* nace a través de la información que se genera durante las integraciones. Se basa en convertir los datos que circulan conseguidos a través de las integraciones en informes de datos relevantes para las empresas turísticas.
- Es un objetivo prioritario cerrar los contratos con las empresas Port Aventura, Barceló y Lopesan para que se conviertan en los primeros clientes del *Channel Manager*.
- Se pretende conseguir ingresar medio millón de euros a través del nuevo proyecto *Business Intelligence*.

2.5 Elección de las estrategias de marketing.

Vamos a analizar las diferentes estrategias de marketing que hemos seleccionado para XML Travelgate. Estas estrategias están orientadas a conseguir los objetivos que hemos establecido en la sección anterior.

Las estrategias que hemos seleccionado para conseguir los objetivos de marketing son:

Público objetivo y posicionamiento

El público objetivo o empresas objetivas a las que el servicio de XML Travelgate va dirigido son las medianas y grandes empresas del sector turístico, tanto del panorama nacional como del internacional. Empresas turísticas que su actividad esté basada en las transacciones Online. Pretendemos convertirnos en el aliado tecnológico de las más importantes compañías turísticas para que puedan externalizar el departamento de integraciones y así centrarse en su actividad principal, las ventas.

Como podemos apreciar en la ilustración siguiente las condiciones económicas y técnicas son fundamentales para un buen posicionamiento, pero cabe destacar que nos son suficientes para conseguir un buen posicionamiento competitivo.

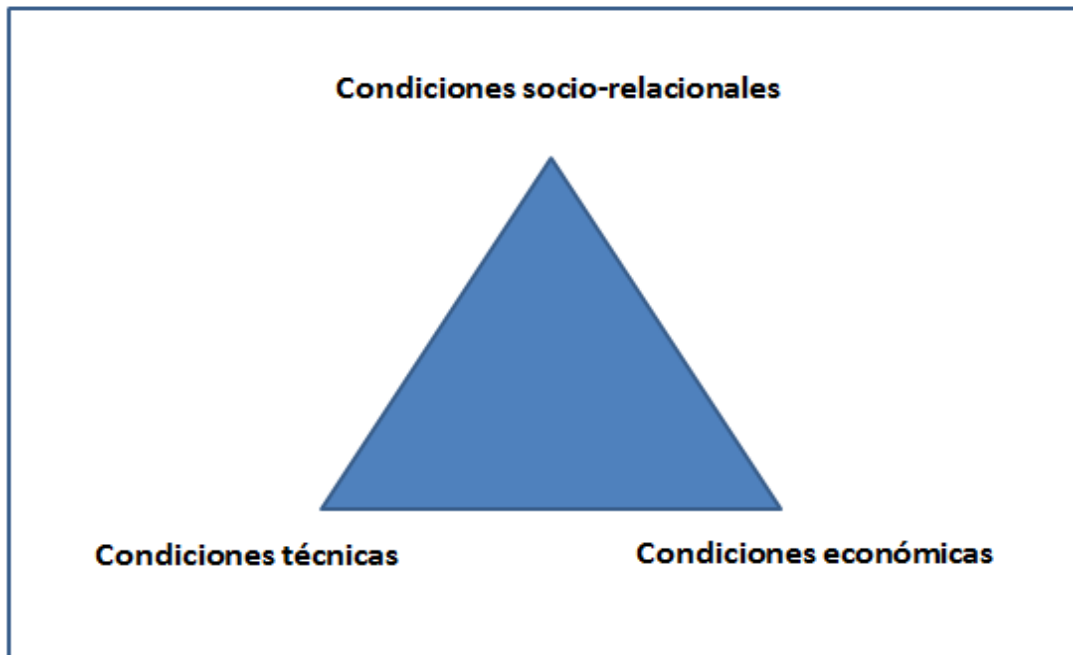


FIGURA 4: *Condiciones económicas, técnicas y socio-relacionales.* Fuente: *elaboración propia.*

En condiciones económicas y técnicas la competencia puede igualarnos, por ello se debe apostar por mejorar y potenciar las condiciones socio-relacionales. Se debe trabajar la imagen de la empresa, la calidad y la excelencia en el servicio prestado así como las relaciones con clientes y proveedores. Si se mejoran los aspectos intangibles la empresa será muy fuerte frente a los competidores.

Estrategia de cartera

La estrategia de cartera de XML Travelgate debe consistir en:

Seguir creciendo en el mercado nacional (España). Consolidar el portfolio con empresas nacionales incrementará el prestigio de nuestra empresa. Por ello es fundamental que XML Travelgate tenga muy presente el mercado español.

Es fundamental penetrar en nuevos mercados internacionales así como consolidar nuestra presencia en mercados actuales. Para priorizar los mercados vamos a analizar el atractivo de éstos midiendo los factores que nos resulten más relevantes. Nos hemos decantado por los siguientes:

- Tamaño del mercado.
- Situación socioeconómica.
- Importancia de los competidores.
- Potencial de crecimiento
- Rentabilidad del mercado

Hemos procedido a asignar, a todas las variables mencionadas, tres tipos de valores y los hemos ponderado, la clasificación de los valores es la siguiente:

- 1= Bajo
- 2= Medio
- 3= Alto

Criterios para evaluar atractivo del mercado	POND ERAC IÓN (%)	F R A N C I A	R E I N O U N I D O	A L E M A N I A	I T A L I A	E S T A D O S U N I D O S	C H I N A	B É L G I C A	P O R T U G A L	S I N G A P U R
Tamaño del mercado	30	2	3	3	2	3	3	1	1	2
Situación socioeconómica	20	2	3	3	1	3	2	2	1	2
Importancia de los competidores (-)	25	1	2	1	1	2	2	1	1	1
Potencial de crecimiento	15	2	3	3	1	3	3	2	1	2
Rentabilidad del mercado	10	2	3	3	2	1	1	2	2	2
TOTAL	100	150	225	225	115	205	160	105	60	150

CUADRO 1: Criterios para evaluar el atractivo del mercado. Fuente: Elaboración propia.

De la ilustración número 6 podemos deducir que:

España, que es dónde la empresa genera los mayores ingresos de facturación, deberá seguir siendo su mercado prioritario

XML Travelgate debe apoyar los mercados del Reino Unido y Alemania, dónde actualmente ya tiene presencia pero puede incrementar su cuota de mercado.

La empresa debe intentar posicionarse en nuevos mercados como los son Estados Unidos y China.

El resto de países no serán considerados como prioritarios, pero la empresa no debe dejarlos de lado desde el punto de vista comercial ya que pueden convertirse en el futuro en destinos potenciales.

Estrategia de especialización

Ésta estrategia es la que ha mantenido la empresa hasta día de hoy. Gracias a la especialización en integraciones XML la empresa se ha consolidado a día de hoy. Somos un *category killer*, la empresa hace una cosa (integraciones) y lo hace muy bien. De esa especialización nace el éxito de la empresa hasta día

de hoy. Por ello es imprescindible que la actividad principal de la empresa siga rigiéndose bajo ésta estrategia.

Estrategia de marketing online

Los canales online en todos los procesos tanto de información, selección, compra y emisión están en constante crecimiento. Por ello a través de una buena estrategia de marketing online se debe conseguir posicionar a la marca XML Travelgate como el referente mundial en el desarrollo de las integraciones XML. Para conseguir ese posicionamiento la empresa podría incluir en una estrategia de posicionamiento en los buscadores a través del SEM y SEO. Con ello la empresa y sus servicios aparecerían en las primeras posiciones en los principales soportes digitales, redes sociales y buscadores.

La generación de contenido en las más importantes redes sociales debe ser constante. Para conseguir repercusión en las redes se debería crear un departamento enfocado a gestionar la presencia y actividad en las redes sociales. A través de ellas se genera contenido que llegará a los clientes y a la vez a los potenciales clientes.

Estrategia comercial y de distribución

Éstas deben centrarse en:

- Intensificar y fortalecer la estrategia comercial. Para conseguir una mejor distribución y venta de nuestro servicio es necesario consolidar el equipo comercial. Se incrementará el departamento comercial, para conseguir tener representación de la empresa en más países. Teniendo un comercial en los principales países facilitará detectar las necesidades del mercado así como conocer de primera mano las empresas turísticas más importantes de cada territorio.
- Crear un programa atractivo de incentivos para los comerciales.
- Presencia en eventos turísticos. La empresa debe seguir apostando por estar presente en las más importantes ferias del sector. Se trata del principal canal de captación de nuevos clientes.
- Captación de nuevos clientes. El departamento comercial debe centrar su actividad a conseguir captar nuevos clientes.

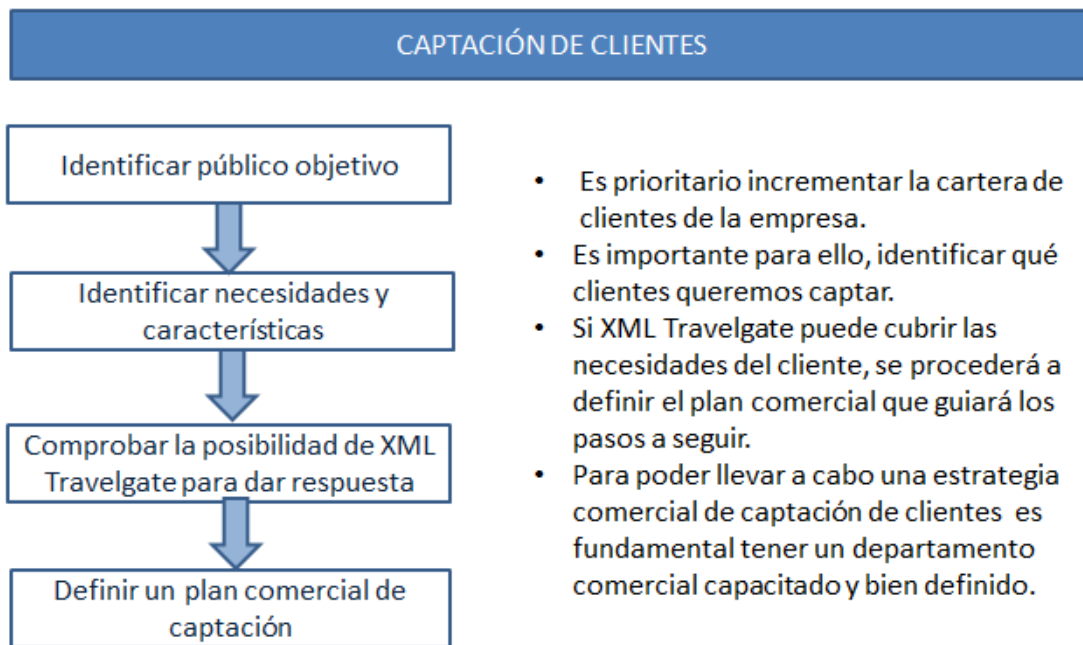


FIGURA 5: *Captación de clientes.* Fuente: *Elaboración propia.*

- Consolidar las infraestructuras. Una ampliación y mejora de la oficina reforzaría la identidad corporativa. Además podrían mejorarse las instalaciones para así dar mejor imagen frente a nuestros clientes, creando espacios orientados y habilitados a reuniones y citas.

Estrategia de Recursos Humanos

Para poder llevar a cabo todas las estrategias mencionadas hasta el momento es de vital importancia tener a los empleados de nuestra empresa motivados. Por ello se seguirá una estrategia de motivación del personal.

Para conseguir la satisfacción del capital humano de la empresa se debe perseguir su satisfacción. XML Travelgate debe mantener i mejorar las políticas de recursos humanos mediante acciones que contribuyan a mejorar los niveles de satisfacción para así conseguir una mayor implicación. La empresa debe seguir manteniendo y mejorar ésta estrategia mediante:

- Retribuciones variables.
- Formación de personal.
- Promociones internas.
- Valoración del desempeño.
- Dirección por objetivos.

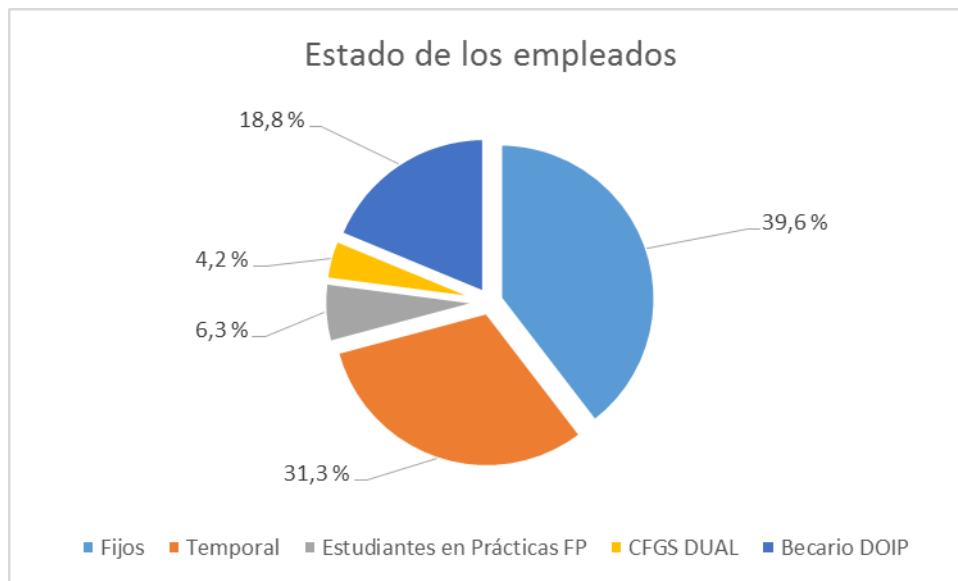


GRÁFICO 4: *Estado de los empleados*. Fuente: *Elaboración propia*.

La plantilla de la empresa está compuesta por un total de 48 empleados, un equipo humano compuesto por grandes profesionales del sector a la vez, es un equipo joven y dinámico.

Como se ha mencionado anteriormente la empresa apuesta por el talento de las nuevas generaciones colaborando con el departamento de inserción laboral de la Universidad de las Islas Baleares, así como con diferentes Institutos de Mallorca donde se imparten Formaciones Profesionales.

2.6 Definición de los planes de acción.

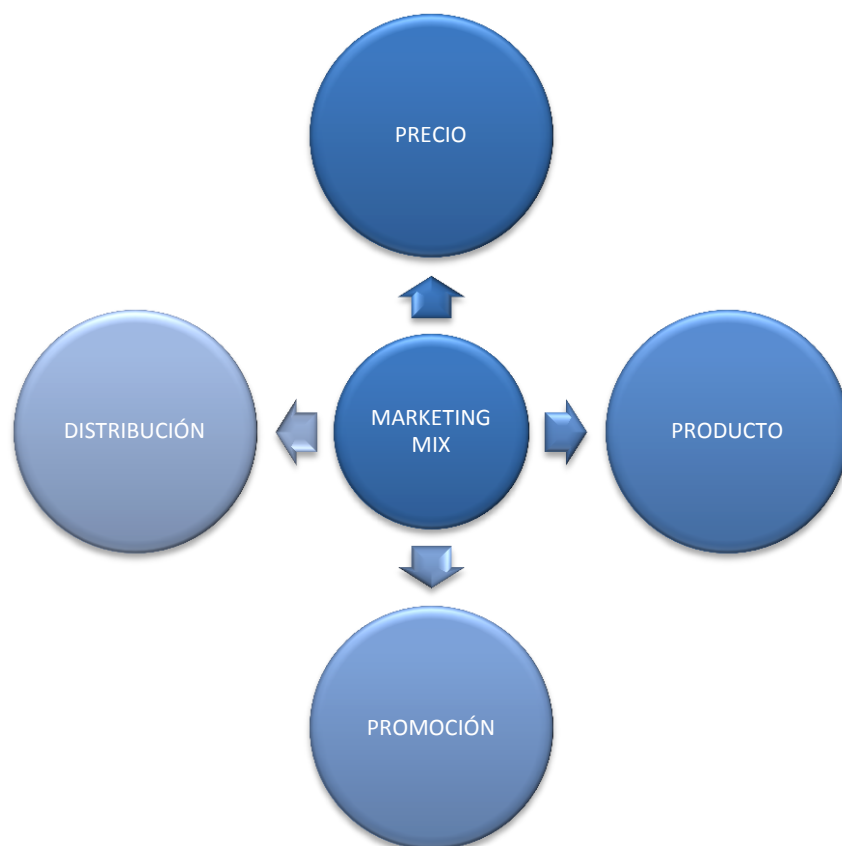


FIGURA 6: *Marketing MIX*. Fuente: *Elaboración propia*.

Después de establecer los objetivos y las estrategias de marketing de la empresa en los apartados anteriores es necesario definir cómo va a conseguir XML Travelgate lograr dichas metas. Para ello vamos a especificar las acciones a través de las cuales la empresa se dirigirá a los objetivos establecidos previamente.

a) Acciones sobre el servicio

a.1) Analizar las rentabilidad de los departamentos, llevando a cabo un análisis sobre los ingresos y costes generados por cada uno de los departamentos y sus divisiones.

Es de vital importancia examinar qué tasa de rentabilidad tiene cada departamento de la empresa, estudiar si consiguen generar beneficios para poder cubrir los costes que genera su actividad, y si a la vez producen beneficio.

Para ellos será necesario que el departamento de administración y contabilidad lleve a cabo un análisis coste-beneficio, a través del cual se podrá detectar el grado de rentabilidad de los departamentos y sus divisiones.

a.2) Desarrollar el Channel Manager, la herramienta hotelera para que los hoteles puedan distribuir su producto online.

a.3) Desarrollar el producto Business Intelligence, rentabilizar los datos generados por las integraciones transformándolos en informes con información relevante para las empresas turísticas.

a.4) Crear y reforzar las alianzas con los proveedores. Se deberán cuidar las relaciones con los proveedores de tecnología para poder conseguir mejoras en los contratos y descuentos comerciales. Será necesario identificar nuevas empresas que puedan complementar nuestro servicio.

b) Acciones sobre precios

b.1) Estandarizar los contratos. Se diseñará un tipo de contrato que permita a la empresa maximizar sus beneficios mediante un sistema de precios justos. Para ello también será necesaria la revisión de los contratos existentes hasta el momento para que al llegar su vencimiento sean adaptados al nuevo modelo si es necesario.

b.2) Fortalecer las políticas de cobro con los clientes. Se recordará vía correo electrónico a todos los clientes de la empresa que el pago de las facturas según contrato es a 30 días desde la fecha de expedición. Además se les informará que el incumplimiento de los plazos establecidos supondrá un recargo sobre las facturas del 20%.

c) Acciones dirigidas a la distribución

c.1) Ampliar los conocimientos sobre nuestros mercados actuales, para ello será de vital importancia intentar ampliar los contactos comerciales dentro del territorio nacional así como en los destinos internacionales.

c.2) Intensificar la presencia en las principales ferias sectoriales. Se intentará asistir a las más importantes ferias y eventos del sector turístico de los países o zonas geográficas donde XML Travelgate aún no tiene presencia. Será prioridad asistir a las ferias turísticas de los continentes en los cuales no tenemos aún clientes. Por ello se analizará la posibilidad de tener por primera vez presencia en la *World Travel Fair* de Shanghái (China) para así intentar penetrar en el mercado oriental y la presencia en uno de los más importantes eventos del sector turístico la *MITT* de Moscú (Rusia).

c.3) Análisis de la competencia en los destinos potenciales. Se investigará la existencia de empresas dedicadas a las integraciones

XML, su grado de especialización así como su cuota de mercado. Esta investigación permitirá a la empresa detectar oportunidades de mercado.

c.4) Ampliación del departamento comercial, incorporando nuevos comerciales en diferentes y nuevas áreas geográficas. A través de representación física en los destinos, XML Travelgate tendrá la oportunidad de conocer de primera mano las necesidades de las empresas del territorio y a la vez tener relación presencial con los potenciales clientes. Se contratarán comerciales en América del Norte, en China y Japón.

d) Acciones de marketing online

d.1) Generación de contenido online. Se contratará a un *Community Manager* para que active la presencia de XML Travelgate a través de los perfiles en las más importantes redes sociales. Se publicará en ellas mínimo una vez al día. Además se interactuará con nuestros clientes y proveedores a través de sus perfiles online.

e) Acciones de Recursos Humanos

e.1) Mejorar la motivación de los empleados. Se diseñará un plan de carrera para que los empleados conozcan en qué situación se encuentran hoy y cuáles son las posibilidades de ascenso en su categoría laboral.

e.2) Creación de plan de evaluación del desempeño. Se capacitará y facilitarán las herramientas a los responsables de cada departamento para que puedan llevar a cabo cuatrimestralmente una evaluación del desempeño de sus empleados.

e.3) Implantación de plataforma para gestión de los Recursos Humanos: *Bamboohr*. La empresa ha implementado a principios de éste ejercicio el software Bamboohr, una aplicación en línea desde donde gestionar y optimizar los procesos relacionados con los Recursos Humanos. Los empleados tienen un perfil parecido al de una red social desde donde pueden gestionar sus vacaciones, visualizar los datos de sus contratos,... La empresa aprovechará la aplicación para generar contenido e interactuar con la plantilla.

e.4) Formación para los empleados. XML Travelgate gestionará a través de la Fundación Tripartita el importe depositado en el ejercicio 2015 que será destinado a la subvención de cursos para la plantilla. Además la empresa destinará una parte de los beneficios del pasado ejercicio para complementar dicha formación. El equipo de XML Travelgate tiene la necesidad de entrenar y mejorar sus capacidades lingüísticas para poder mejorar la comunicación con los clientes y proveedores. Por ello se impartirán, entre otras, clases de inglés.

3. Análisis rentabilidad financiera

En éste último apartado vamos a llevar a cabo el análisis de rentabilidad de la implantación y puesta en marcha de las acciones propuestas a través de éste plan de marketing. Para poder estudiar la viabilidad de la puesta en marcha del plan de marketing vamos a utilizar dos indicadores: el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno).

✓ VAN (Valor Actual Neto)

Calculando el Valor actual neto obtendremos el valor actualizado de todos los rendimientos esperados, para ser más claros, obtendremos la diferencia entre el valor actualizado de los cobros que esperamos generar durante la implantación de las acciones de marketing y el valor actualizado de los pagos que dichas acciones nos supondrán.

Hemos calculado el Valor actual neto proponiendo una proyección temporal de 5 años, iniciándose la implantación de las acciones del plan de marketing el 1 de enero de 2017.

Su condición de efectividad es la siguiente:

- Si $VAN > 0$, se considera oportuno aplicar las acciones planteadas a través del plan de marketing.
- Si $VAN = 0$, sería indiferente aplicar las acciones planteadas a través del plan de marketing.
- Si $VAN < 0$, no sería oportuno llevar a cabo las acciones planteadas a través del plan de marketing.

✓ TIR (Tasa Interna de retorno)

El cálculo de la Tasa interna de retorno es una herramienta para la toma de decisiones acerca de una inversión, utilizada para analizar la factibilidad de llevar a cabo o no una inversión.

El criterio que debemos seguir para saber si es conveniente llevar a cabo la inversión o no es el siguiente:

- Si $TIR \geq r$, se aceptará la puesta en marcha de las acciones planteadas a través del plan de marketing.
- Si $TIR < r$, se declinará la puesta en marcha de las acciones planteadas a través del plan de marketing.

Para proceder al cálculo del VAN hemos supuesto los siguientes ingresos y costes, durante los siguientes 5 años, derivados de la puesta en marcha de las acciones de marketing. Debemos tener en cuenta la siguiente información:

- Hemos supuesto un incremento anual del 5% en los ingresos de cada uno de los conceptos de facturación.
- Hemos supuesto un incremento anual del 2% en los costes para cada uno de los conceptos.

- En concepto de inversión inicial se ha supuesto una cantidad de 175.000 euros dividido de la siguiente manera:

Ingresos	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Channel Manager</i>	200.000	210.000	215.000	217.500	218.750
<i>Business Intelligence</i>	500.000	525.000	526.250	526.312,5	526.315,625
Integraciones	2.200.000	2.310.000	2.315.500	2.315.775	2.315.788,75
Ingresos	2.900.000	3.045.000	3.056.750	3.059.587,5	3.060.854,3

TABLA 2: *Ingresos previstos*. Fuente: *Elaboración propia*.

Costes	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Bamboohr</i>	2.880	2.937,6	2.996,3	3.056,27	3.117,39
C/personal	450000	459.000	468.180	477.543,6	487.094,4
Alquiler	26.400	26.928	27.466,5	28.015,8	28.576,1
Servidores	250.000	255.000	260.100	265.302	270.608,4
Otros gastos	120.000	122.400	124.848	127.344,9	129.891,8
Costes	849.280	866.265,6	883.590,8	901.262,5	919.288

TABLA 3: *Costes previstos*. Fuente: *Elaboración propia*.

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	2.900.000	3.045.000	3.056.750	3.059.587,5	3.060.854,30
Coste de Ventas	849.280	866.265,60	883.590,80	901.262,50	919.288
Cash flow neto anual	2.050.720,4	2.178.734,4	2.173.159,2	2.158.325	2.141.566,3

TABLA 4: *Cash flow neto anual*. Fuente: *Elaboración propia*.

	2017	2018	2019	2020	2021
Cash flow neto anual actualizado	1.990.990,39	2.115.276,12	2.109.863,3	2.095.461,17	2.079.190,58

TABLA 5: Cash flow neto anual actualizado. Fuente: *Elaboración propia*.

Se ha considerado una inversión inicial para poner en marcha el plan las acciones analizadas a través del plan de marketing un total de 420.000 euros, dividida en los siguientes conceptos:

- 170.000 euros para la creación del Channel Manager.
- 60.000 euros en formación de los empleados.
- 120.000 en asistencia en eventos y ferias turísticas.
- 70.000 euros en mejoras en las instalaciones de la oficina.

Además hemos considerado un 3% como tasa de actualización, ya que es la rentabilidad que obtendríamos a día de hoy si invirtiéramos el dinero en un depósito bancario.

Cálculo VAN y TIR	
Inversión inicial	-420.000
Tasa de actualización	3%
Total Cash Flow actualizado	10.390.781,46
VAN	9.970.781,46
TIR	479%

TABLA 6: Cálculo VAN y TIR. Fuente: *Elaboración propia*.

Realizados los cálculos obtenemos una rentabilidad absoluta igual a 9.970.781,46 euros y una rentabilidad relativa del 479%. Al ser el resultado mayor de la VAN superior a cero y el resultado de la TIR superior a la rentabilidad mínima requerida (3%), sería rentable y viable aplicar las acciones de marketing en XML Travelgate.

4. Conclusiones

- XML Travelgate que nació con el objetivo de externalizar el departamento de integraciones XML del Grupo Logitravel, ha superado hoy sus expectativas ofreciendo sus servicios a otras muchas empresas. La entidad ha incrementado notablemente su facturación durante sus cuatro años de producción posicionándose como un referente en el sector turístico como el aliado tecnológico de las empresas del sector.
- XML Travelgate está muy bien posicionada en el territorio español, el cual debe seguir creciendo y mantener, por lo que debe ser su mercado estratégico prioritario.
- Se debe mejorar la presencia en el panorama internacional, penetrando en nuevos territorios e incrementando su cuota de mercado en los que la empresa ya está presente.
- Para mejorar sus niveles de rentabilidad es necesario revisar y estandarizar el modelo de contrato y precios que se firma con los clientes.
- El desarrollo de nuevos servicios nacidos de las propias integraciones, como son el *Channel Manager* y el *Business Intelligence*, supondrán un importante incremento en los ingresos. Además el coste del desarrollo de estos dos nuevos servicios será relativamente bajo debido a que nacen a partir de la información que la empresa genera a través de las integraciones actuales.
- El éxito de nuestra empresa nace de nuestros empleados, por ello la empresa debe proporcionarles recursos para que mejoren sus conocimientos y habilidades.
- La empresa, que aunque tiene unas buenas expectativas de crecimiento futuras, puede mejorar aún más sus niveles de ingresos integrando en su estrategia las acciones de marketing planteadas en éste estudio. Los índices de rentabilidad utilizados han demostrado la viabilidad de su implantación.

5. Bibliografía

Libros

- Kotler, Philip. T. Bowen, J. C. Makens, J. (2010). *Marketing for hospitality and tourism*. Boston: Prentice Hall.
- Martorell Cunill, O. (2009). *Economía de la empresa II: Decisiones de inversión y financiación*. Palma: Ediciones UIB.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2010). *El Plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC editorial.
- Santesmases Mestre, M. (2009). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Pirámide editorial.
- Serra Cantallops, A. (2011). *Marketing turístico*. Madrid: Pirámide editorial.

Páginas web

- Enero, (2016) *Índice sintético del PIB Turístico Español (ISTE)*. Recuperado de : <http://www.exceltur.org/indice-sintetico-del-pib-turistico-espanol-iste/>
- Febrero, (2015) *Infographics, Organización Mundial del Turismo*. Recuperado de: <http://media.unwto.org/content/infographics>
- Febrero, (2015) *Las llegadas de turistas internacionales suben en 2015 un 4% hasta el récord de 1.200 millones*. Recuperado de: <http://media.unwto.org/es/press-release/2016-01-18/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suben-en-2015-un-4-hasta-el-record>
- Marzo (2016), *Quiénes somos*. Recuperado de: <http://www.ejuniper.com/es/juniper/>
- Mayo, (2015) *.Que depara 2016 a la economía española: riesgos y fortalezas*. Recuperado de: <http://www.expansion.com/economia/2015/12/30/567a8a8d46163f713a8b4684.html>
- Sanjuan, J. (2015). *Como realizar un plan de marketing. Plan de acción y control*. Recuperado de: <http://adriansanchez.es/etapas-plan-de-marketing-iii-accion-y-control/>
- XML Travelgate, E. (2016). Recuperado de <https://www.xmltravelgate.com/>