



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

Memòria del Treball de Fi de Grau

Plan de Marketing y viabilidad integral de un proyecto empresarial

Jaume Solivellas Binimelis

Grau de Administració d'Empreses

Any acadèmic 2015-16

DNI de l'alumne: 41518296F

Treball tutelat per Antoni Serra Cantallops
Departament de Economia de la 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	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Paraules clau del treball:
Plan de Marketing, viabilidad, turismo, rural.

ÍNDICE

1. Introducción.....	8
2. Planteamiento del problema.....	8
3. Justificación de la elección.....	9
4. Finalidad del estudio.....	11
5. Delimitación del problema.....	12
6. Objetivos del estudio.....	12
6.1. Objetivo general.....	12
6.2. Objetivos específicos.....	12
7. Marco teórico.....	13
8. Metodología.....	25
8.1. Análisis de situación externo.....	25
8.1.1. Análisis del sector.....	26
8.1.2. Análisis del macroentorno.....	31
8.1.3. Análisis de la competencia.....	45
8.1.4. Análisis del mercado, del segmento y de los consumidores (IC).....	60
8.2. Análisis interno.....	61
8.2.1. Análisis de la cartera de productos.....	69
8.2.2. Análisis financiero.....	72
8.2.3. Análisis estructural de la organización.....	74
8.2.4. Análisis de la imagen.....	75
8.2.5. Análisis del Marketing.....	76
9. Diagnóstico (Análisis DAFO).....	77
10. Fijación de objetivos.....	78
11. Selección de líneas estratégicas de actuación.....	79
11.1. Estrategias genéricas.....	79
11.2. Estrategias frente a competidores.....	80
11.3. Estrategias de crecimiento.....	81
12. Diseño de programas y acciones de Marketing-Mix.....	81
12.1. Estrategias de producto.....	81
12.2. Estrategias de precio.....	89
12.3. Estrategias de promoción.....	93
12.4. Estrategias de distribución.....	96
13. Implementación del plan.....	98
13.1. Puesta en funcionamiento.....	98
13.2. Presupuesto comercial.....	99
13.3. Viabilidad del plan.....	100
14. Control.....	103

14.1. Análisis de las posibles desviaciones.....	104
14.2. Acciones correctoras.....	104
15. Conclusiones.....	104
16. Recomendaciones.....	105
17. Bibliografía.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de los servicios turísticos y sus efectos en el marketing.....	9
Tabla 2. Herramientas de promoción.....	24
Tabla 3. Resultados del estudio de competitividad de la industria turística española.....	29
Tabla 4. Tabla de crecimiento de población.....	32
Tabla 5. Panorama de las proyecciones de perspectivas de la economía mundial.....	34
Tabla 6. Barreras legales del Turismo Rural.....	46
Tabla 7. Características generales de alojamientos de turismo rural.....	47
Tabla 8. Características generales de Sa Bassa Rotja.....	48
Tabla 9. Características de las habitaciones de Sa Bassa Rotja.....	49
Tabla 10. Características de los precios de Sa Bassa Rotja.....	50
Tabla 11. Características generales de Son Mercadal.....	51
Tabla 12. Características de las habitaciones de Son Mercadal.....	52
Tabla 13. Características de los precios de Son Mercadal.....	53
Tabla 14. Características generales de Can Feliu.....	54
Tabla 15. Características de las habitaciones de Can Feliu.....	55
Tabla 16. Características de los precios de Can Feliu.....	56
Tabla 17. Características generales de S'Horabaixa.....	57
Tabla 18. Características de las habitaciones de S'Horabaixa.....	59
Tabla 19. Características de los precios de S'Horabaixa.....	59
Tabla 20. Viajeros y pernoctaciones separados por tipo de alojamiento.....	60
Tabla 21. Datos de pernoctaciones por comunidades autonómicas.....	61
Tabla 22. Evolución de las pernoctaciones en el 2015.....	63
Tabla 23. Características Generales de Son Sans.....	70
Tabla 24. Características de las habitaciones de Son Sans.....	71
Tabla 25. Ofertas especiales por temporada.....	72
Tabla 26. Inversión inicial del proyecto.....	73
Tabla 27. Las 4 P's del marketing en Son Sans.....	77
Tabla 28. Matriz DAFO de Son Sans.....	78
Tabla 29. Características Generales de Son Sans.....	83
Tabla 30. Características de las habitaciones de Son Sans.....	86
Tabla 31. Ofertas especiales por temporada.....	88
Tabla 32. Precios del alojamiento.....	92
Tabla 33. Precios del servicio de comida.....	92
Tabla 34. Precios de los servicios complementarios.....	92
Tabla 35. Precios del servicio de masaje.....	92
Tabla 36. Precios de las ofertas de temporada.....	93
Tabla 37. Cronograma de las estrategias de marketing-mix.....	99
Tabla 38. Presupuesto comercial para las acciones de marketing-mix.....	99
Tabla 39. Grado de ocupación en alojamientos de turismo rural.....	100
Tabla 40. Previsión anual de ingresos por alojamiento.....	101

Tabla 41. Previsión anual de ingresos por servicios prestados.....	102
Tabla 42. Inversión inicial del proyecto. Fuente: Tomeu2 construccions, 2016.....	103
Tabla 43. Previsión anual de gastos variables.....	103
Tabla 44. Previsión de ingresos y gastos 2017.....	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ciclo de vida del producto.....	20
Gráfico 2. Discriminación de precios.....	23
Gráfico 3. Impacto global (en %) de cada sector a la industria mundial.....	26
Gráfico 4. Porcentaje del sector servicios frente a la economía mundial.....	27
Gráfico 5. Evolución del empleo en miles y en % de la economía.....	27
Gráfico 6. Porcentaje del PIB del sector servicios en la economía española.....	28
Gráfico 7. Porcentaje de empleo en el sector servicios en España.....	28
Gráfico 8. Evolución de la tasa de inflación mundial.....	35
Gráfico 9. Política monetaria y tipo de interés.....	36
Gráfico 10. Evolución de la tasa de desempleo mundial.....	36
Gráfico 11. Comparativa de las tasas de paro en distintos países europeos.....	37
Gráfico 12. Tasa de variación anual de pernoctaciones de turismo rural.....	60
Gráfico 13. Tasa de variación anual de pernoctaciones.....	61
Gráfico 14. Importancia del segmento rural por país.....	62
Gráfico 15. Nivel de estudios por países.....	63
Gráfico 16. Estado profesional por países.....	64
Gráfico 17. Medias de edad por países.....	65
Gráfico 18. Tipos de viaje rural.....	65
Gráfico 19. Duración por estancia.....	66
Gráfico 20. Gasto medio por persona y día en alojamientos rurales.....	66
Gráfico 21. Tipo de consumo de turismo rural.....	67
Gráfico 22. Métodos de búsqueda de información.....	67
Gráfico 23. Medios utilizados para llevar a cabo las reservas.....	68
Gráfico 24. Principales factores de decisión.....	68
Gráfico 25. Ciclo de vida del producto.....	82
Gráfico 26. Ciclo de vida del destino turístico.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Marketing enfocado al deseo del consumidor.....	8
Figura 2. Localidad de Porreres.....	10
Figura 3. Agroturismo y viñedo.....	11
Figura 4. Plan de marketing.....	12
Figura 5. Las 4 P's del marketing.....	13
Figura 6. Herramientas del marketing en sector servicios (7 P's).....	14
Figura 7. Marketing estratégico y marketing operativo.....	15
Figura 8. Factores externos a la empresa.....	16
Figura 9. Matriz DAFO.....	17
Figura 10. Partes del producto.....	19
Figura 11. Valor percibido y precio.....	21
Figura 12. Estrategias de fijación de precios.....	22
Figura 13. Canales de distribución.....	24
Figura 14. Barreras de entrada para el negocio.....	29
Figura 15. Situación demográfica actual.....	33
Figura 16. Desigualdad económica mundial.....	38
Figura 17. Tendencias.....	39
Figura 18. Idea de consumidor actual.....	39
Figura 19. Medio ambiente y cambio climático.....	41
Figura 20. Empresa y medio ambiente.....	42
Figura 21. Tecnología en el sector servicios.....	42
Figura 22. Porcentajes de reservas por internet.....	43
Figura 23. Conexión mundial por internet.....	44
Figura 24. Estructura organizacional y repartición de responsabilidades.....	74
Figura 25. Expectativa del agroturismo de Son Sans.....	84
Figura 13. Finca de Son Sans, viñedo y agroturismo en el fondo.....	85
Figura 27. Expectativas de Son Sans. Decoración rústica.....	86
Figura 28. Canales de distribución del agroturismo.....	97

1. Introducción.

Como ya es sabido, el marketing en la actualidad es un elemento fundamental en cualquier empresa. El marketing tiene como principal objetivo identificar y satisfacer las necesidades de los potenciales clientes.

Todas las empresas que compiten en situación de mercado deben llevar a cabo un preciso plan de marketing adaptado a las necesidades del consumidor.

La realización del plan de marketing es responsabilidad del departamento comercial pero se necesita la coordinación de todos los niveles de la empresa para que se pueda llevar a cabo de forma efectiva.



Figura 14. Marketing enfocado al deseo del consumidor. Fuente: Sayago, s.f.

La prioridad del marketing es identificar el deseo del potencial cliente. Una vez localizado este deseo (necesidad), el marketing se encarga de persuadir al potencial cliente para que se lleve a cabo la transacción.

Con esta perspectiva, el cliente pasa a ser la piedra angular de toda una serie de estudios dedicados a identificar cuál es la necesidad del cliente, cuanto está dispuesto a pagar por ello, de qué manera se puede persuadir para su compra y muchos otros factores que se van a desarrollar en siguientes apartados.

Un correcto estudio de todos estos factores juntamente a una buena aplicación del plan llevarán a la empresa a su éxito, consiguiendo a largo plazo sus objetivos preestablecidos.

2. Planteamiento del problema.

En este estudio se va a realizar un minucioso plan de marketing para una empresa del sector servicios, precisamente una empresa de alojamiento turístico.

La empresa en concreto es un agroturismo de nueva creación en la zona del "Plà de Mallorca".

Existe un aumento significativo de turistas que se desmarcan del turismo de masas y buscan un turismo más tranquilo (en contacto con la naturaleza). Si a esto se le suma la poca oferta de establecimientos de este tipo que se ofrecen en la isla de Mallorca, hace especial atractivo este estudio de oportunidad de negocio.

Al ser una empresa de nueva creación, requiere especial importancia un buen estudio de mercado.

Se tendrán que identificar qué necesidades aún no están del todo cubiertas para el consumidor y entrar en el mercado diferenciándose de los competidores.

En el sector servicios coge especial importancia la realización de un buen plan de marketing ya que, al ser el producto final un servicio prestado, conlleva una serie de dificultades que no tendría un producto físico (Serra, 2010). Estas características son las siguientes:

Características	Efectos en el marketing
Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor grado de incertidumbre por parte del cliente. • Dificultad de promoción. • No existen patentes de servicios. • Precio difícil de fijar (difícil conocer coste marginal). • Los compradores de servicios adquieren un derecho, pero no una propiedad.
Inseparabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente participa en el proceso productivo. • Personal de contacto forma parte del servicio. • Promoción y distribución van casi ligados. • Necesidad de mayor comunicación entre comprador y vendedor.
Variabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de estandarización. • Control de calidad difícil o costoso.
Caducidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios no se pueden almacenar. • Un exceso de capacidad no vendida implica una pérdida irrecuperable de ingresos potenciales. • Los servicios no se pueden devolver.
Estacionalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Fuertes fluctuaciones en la demanda. • Necesidad de estimular la demanda en los periodos de demanda baja.
Interdependencia	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del consumidor no depende de un solo operador turístico. • Las ventas de pueden verse afectadas por los otros operadores turísticos,
Elevados costes fijos frente costes variables	<ul style="list-style-type: none"> • El coste marginal es mínimo. • Necesidad de mantener una ocupación máxima. • El reducido coste marginal propicia la reducción de precios para mantener ocupaciones elevadas.

Tabla 45. Características de los servicios turísticos y sus efectos en el marketing.

Fuente: Serra, 2010. Elaboración propia

3. Justificación de la elección.

La elección de realizar un plan de marketing para un agroturismo son varias:

1. La localización del nuevo agroturismo se encuentra en las afueras de Porreres, una pequeña localidad del centro del "Pla de Mallorca", un

lugar idílico para todas aquellas personas que busquen un turismo de tranquilidad y desconexión.



Figura 15. Localidad de Porreres. Fuente: Elaboración propia

La finca donde se encuentra el agroturismo está pegada a una bodega de vino y junto a sus extensos viñedos. En dicha bodega se realiza la vendimia cada año de forma tradicional.

Esto hace especialmente atractiva esta oferta de agroturismo frente a otras y puede conllevar una ventaja competitiva entre los competidores.



Figura 16. Agroturismo y viñedo. Fuente: Elaboración propia

2. El turismo rural en España está creciendo de forma consistente desde hace más de 20 años. En la actualidad, además, existen varias iniciativas promovidas por las Administraciones Públicas encaminadas a incentivar el turismo rural y hacerlo más competitivo.

3. Muchos estudios han demostrado que la oferta de turismo rural en las Islas Baleares representa una de las menores ofertas de este tipo de turismo en todas las Comunidades Autónomas de España. De eso se extrae que en Mallorca existe una potencial oferta de turismo rural que no está todavía cubierta.
4. El hecho que se ha mencionado en el punto anterior hace que la competencia en cuanto a turismo rural sea mucho menor en esta zona geográfica. Esto hace más fácil el estudio de la competencia, de sus puntos fuertes y débiles; propiciando una mejor entrada de la nueva empresa en el sector.
5. El panorama económico. El agroturismo se sitúa en una antigua masía muy bien conservada. La inversión inicial no sería excesivamente elevada y la financiación del proyecto sería exclusivamente privada.

4. Finalidad del estudio.

La finalidad de este estudio es elaborar un plan de marketing para el agroturismo y comprobar que este nuevo plan de negocio pueda ser viable.

Para realizar un correcto **plan de marketing** se tendrán que seguir las siguientes directrices:

1. Primero, se tendrá que hacer un **análisis externo** donde se observarán las características del mercado global, de la competencia, del mercado objetivo y del macro entorno de la empresa.
2. En segundo lugar hay que realizar un **análisis interno** de la empresa. ¿Qué producto o productos se quieren ofrecer?, ¿Qué estructura tiene que tener la empresa?, ¿En qué posición financiera se encuentra la empresa? y otros muchos aspectos que puedan afectar a la empresa.
3. Una vez obtenida la información externa e interna de la empresa llega el momento de realizar un **diagnóstico**.
Este diagnóstico va a reflejar las oportunidades de negocio que existen, las posibles amenazas que se prevén, los puntos débiles que tiene el negocio y cuáles son sus puntos fuertes (obtención de ventaja competitiva).
4. Con los resultados del diagnóstico anterior se podrán fijar los **objetivos**. Estos objetivos tienen que ser promovidos por todos los miembros de la empresa y su consecución va a ser la principal finalidad de todos los integrantes de la empresa.
5. Una vez definidos los objetivos empresariales se tendrán que fijar unas **líneas estratégicas** de actuación para que se pueda llegar a dichos objetivos. Con estas líneas estratégicas y un diseño de acciones de marketing-mix el plan de marketing estará ya acabado.
6. Solo faltará **ejecutar** el plan de marketing y realizar una serie de **controles** y acciones correctoras (si se da el caso de que el proyecto no va por el camino que se buscaba) (Serra, 2010).



Figura 17. Plan de marketing. Fuente: Suay, 2014

5. Delimitación del problema.

El estudio se va a centrar en realizar un plan de marketing para un agroturismo de nueva creación en la zona de "Son Sans", cerca de Porreres (Mallorca). Al cliente se le va a ofrecer gran tranquilidad, contacto con la naturaleza y con los lugareños del pueblo, gastronomía exquisita (típica mallorquina) y gran confort.

La delimitación temporal de este estudio se extiende del noviembre del 2015 hasta el mayo de 2016. Un total de 7 meses para realizar a cabo el proyecto.

6. Objetivos del estudio.

Los objetivos del estudio se han ido mencionando a lo largo de los otros puntos; se detallan a continuación:

6.1. Objetivo general.

El objetivo general es elaborar un plan de marketing para el agroturismo de "Son Sans".

6.2. Objetivos específicos.

Entre los objetivos específicos se encuentran:

- Realizar un estudio de mercado óptimo; que sirva como referencia para implantar unos objetivos acordes a la empresa.

- Analizar la competencia del mercado próximo.
- Determinar el perfil del cliente que va a consumir el servicio y sus principales preferencias.
- Ajustar las estrategias de marketing-mix a las necesidades reales de los potenciales clientes.
- Comprobar la viabilidad de la empresa en situación real.

7. Marco teórico.

Antes de empezar con el estudio es necesario recordar una serie de conceptos que se deben tener claros para el correcto entendimiento del plan.

Una de las definiciones clave a tener en cuenta es la definición de marketing. Hay muchas definiciones de marketing en la actualidad. Kotler, Bowen, Makens, García y Flores (2011) afirman que: "**Marketing** es la ciencia y el arte de captar, mantener y hacer crecer el número de clientes rentables" (p. 13).

De la anterior frase se extrae que el foco principal del marketing es el cliente. En un mundo globalizado como el actual, donde todo el mundo dispone de gran cantidad de información, una empresa debe focalizar sus esfuerzos en captar clientes. Una vez captados, tiene que tener la capacidad de mantenerlos. Para ello, el marketing dispone de una serie de instrumentos para poder lograrlo.

Estos instrumentos son principalmente cuatro, llamados las **4 P's** del marketing. Estos cuatro instrumentos son: Producto, Precio, Promoción y Distribución (Place en inglés).



Figura 18. Las 4 P's del marketing. Fuente: Tu departamento de marketing, 2014

Estos cuatro instrumentos se pueden dividir en:

- **Instrumentos estratégicos:** decisiones que van a afectar al largo plazo y que van a ser difíciles de modificar una vez establecidos.
- **Instrumentos tácticos:** decisiones que afectan al corto plazo y que son "fáciles" de cambiar.

Entre los instrumentos estratégicos se encuentra el producto y la distribución mientras que los instrumentos tácticos van a ser el precio y la promoción. (Serra, 2010).

La combinación de estas 4 P's es esencial para la consecución de los objetivos y en el caso del sector servicios, deben añadirse a estas 4 P's otras 3 P's más a tener en cuenta.

Estas **3 P's** son: las personas, los procedimientos y el servicio al consumidor.

1. **Las Personas:** en los servicios, la persona que ofrece el servicio forma parte del producto, es una parte inseparable del producto final.
2. **Los Procedimientos:** cogen especial importancia porque, al ser un servicio un producto intangible, los procedimientos estandarizan el producto y eso reduce la incertidumbre del cliente, además de asegurar un correcto servicio igual y/o equitativo para todos los clientes.
3. **El servicio al consumidor:** es especialmente importante en el trato directo con el cliente y se quiere esmerar en que la relación entre empresa-cliente sea duradera (Grande, 2000).



Figura 19. Herramientas del marketing en sector servicios (7 P's). Fuente: Tu departamento de marketing, 2014

Otro concepto que hay que destacar es el concepto de plan de marketing. Como narra Grande (2000), el **plan de marketing** es "un documento de gestión, que recoge de forma pormenorizada, ordenada y fácilmente comprensible, el conjunto de acciones de marketing que se pretenden llevar a cabo, para alcanzar unos objetivos concretos, en un ambiente de mercado" (p. 288).

El plan de marketing no es más que el resultado escrito de un estudio realizado por la empresa (o a petición de la empresa), en donde se recogen una serie de programas y estrategias a seguir para llegar a los objetivos establecidos.

Todos los planes de marketing estarán formados por una parte de marketing estratégico y una parte de marketing operativo.

- El **marketing estratégico** se encarga de la parte de análisis de mercado, competidores, sector y otros muchos factores.
- El **marketing operativo** es el encargado de llevar a cabo las acciones que se han extraído del marketing estratégico.

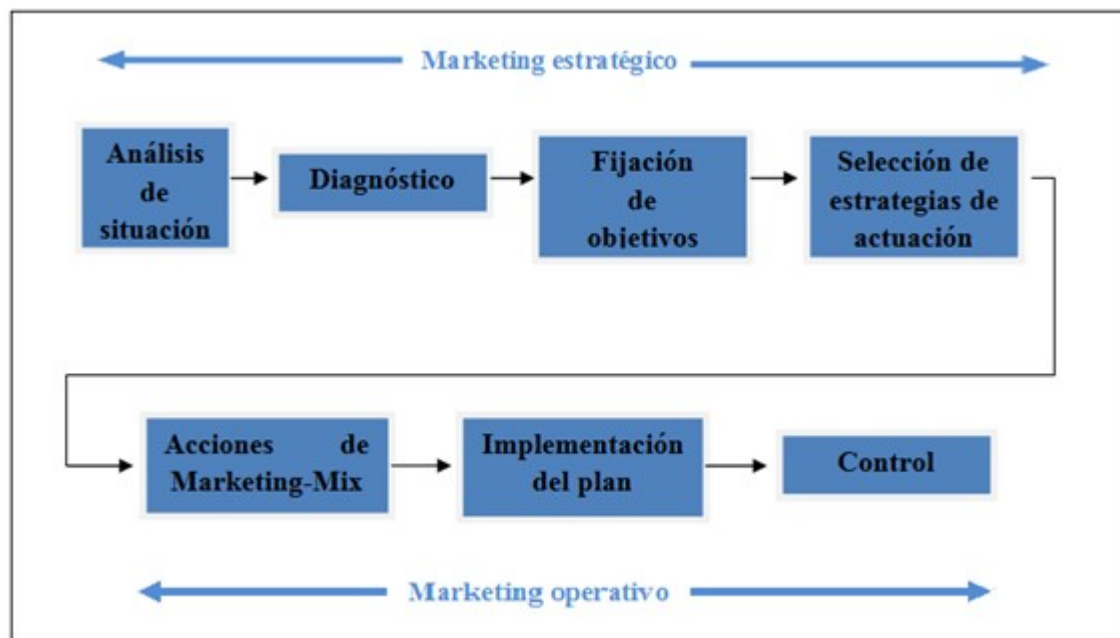


Figura 20. Marketing estratégico y marketing operativo. Fuente: Serra (2010). Elaboración propia

Para empezar con el plan de marketing primer será necesario elaborar un **análisis de situación**.

El análisis de situación se divide en dos: un análisis interno (dentro de la empresa) y un análisis externo (factores externos a la empresa).

Dentro del **análisis interno** se estudian factores como el marketing empresarial, la cartera de productos, el estado financiero o la estructura empresarial.

Por otro lado, el **análisis externo** estudia entre otros el mercado, los competidores, el sector o el macro entorno.

De este análisis se podrán extraer las fortalezas y las debilidades de la empresa junto a las oportunidades que existen en el mercado objetivo y las

amenazas que tendrá la nueva empresa frente a competidores (futuros o actuales).

En el caso de una empresa de nueva creación el análisis de situación interno puede carecer de coherencia en algunos aspectos ya que todavía no se han establecido ningunas estrategias de marketing o ningún producto. Habrá algunos aspectos que no podrán ser objeto de estudio, aunque sí se podrán observar ciertos valores como el estado financiero o el tipo de estructura empresarial que se persigue.

Para realizar el análisis externo de mercado y competidores, una herramienta que se ofrece es la **investigación comercial** de mercado. La investigación comercial consiste en la recogida de información y su análisis con el propósito de dar asistencia a la dirección de la empresa en la fijación de su plan de marketing (Vich, 2013).



Figura 21. Factores externos a la empresa. Fuente: García, 2004

Existen varios tipos de diseños de investigación comercial; este estudio se centrará básicamente en dos:

1. **Estudios exploratorios.** Se utilizan para encontrar información rápida. Con esta información se podrán encontrar variables clave en la investigación y se podrá formular de manera más concisa el estudio. Son los estudios que se hacen cuando el investigador no tiene suficiente comprensión en la materia. Son preliminares, poco formales y recogen principalmente información secundaria (datos ya existentes en la materia que ya han sido tratados previamente). El problema de estos estudios es que, a menudo, no se ajustan perfectamente al problema y se deben complementar con otros estudios.
2. **Estudios descriptivos.** Son estudios formales, principalmente por elaboración propia de la empresa, en donde se recoge información

directa del mercado. La información que se obtiene de estos estudios se denomina información primaria. Es información que todavía no se ha recogido por ninguna otra empresa y es una información que se suele ajustar a la que realmente necesita la empresa. Para la realización de este tipo de estudios se debe seleccionar una muestra (grupo de personas a las que se someter el estudio). A esta selección se le realiza una serie de preguntas y los datos obtenidos son analizados para extraer conclusiones exactas del problema.

La combinación de estos dos tipos de estudios conllevarán a la obtención de infinita información válida para el estudio en cuestión (Serra, 2010).

A partir de la información que se extraiga del análisis de situación, se podrá llevar a cabo un diagnóstico de empresa. En este diagnóstico se expondrán las fortalezas y debilidades de la empresa junto a sus oportunidades y amenazas. A esto se le llama realizar **un análisis DAFO**.

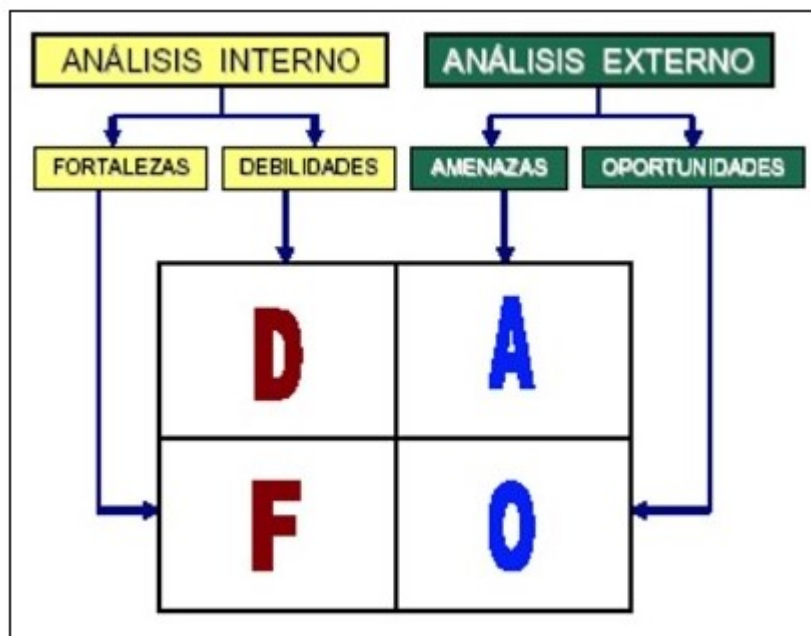


Figura 22. Matriz DAFO. Fuente: Campillo, s.f.

El análisis DAFO determinará en qué posición competitiva se encuentra la empresa. Situará las oportunidades que debe explotar la empresa y las posibles amenazas que puedan alterar el ritmo de la empresa.

A partir del análisis DAFO la empresa podrá fijar sus **objetivos** y confeccionar una estrategia de actuación acorde con los objetivos que se pretendan conseguir.

Las **estrategias** son las vías que se van a utilizar por parte de la empresa para lograr los objetivos fijados. Existen muchos tipos de estrategias a seguir. Algunas de ellas son las estrategias genéricas, las estrategias frente a competidores, las estrategias de crecimiento,... (Serra, 2010).

Según Porter (1980) existen 3 tipos de estrategias genéricas:

- **Estrategia de liderazgo en costes.** Se pretende reducir costes a partir de la producción a gran escala. El objetivo de esta estrategia es poder ofrecer al cliente unos precios más atractivos y menores a los de la competencia. En su contra, esta estrategia tiene que la producción es prácticamente indiferenciada a la de los competidores, con lo que si deja de tener esa ventaja competitiva en costes la empresa va a tener serios problemas para captar nuevos clientes.
- **Estrategia de diferenciación.** La intención de la empresa es la de realzar alguna característica o aspecto de su oferta que pueda ser atractiva para algún sector del mercado. El objetivo es aparentar una imagen de producto única para el cliente que lo busca (cubre la necesidad de un segmento de mercado específico).
- **Estrategia de especialización en segmentos.** Con esta estrategia se pretende centrar los esfuerzos en aquellos segmentos de mercado en los que se tiene, o se puede conseguir, una ventaja competitiva. Esta estrategia es especialmente recomendable para las pequeñas empresas del sector turístico.

Pues, la **segmentación** consiste en identificar las diferentes características de los consumidores y diferenciarlas entre sí. La segmentación busca ofrecer un producto diferente adaptado para todos aquellos diferentes segmentos de mercado existentes, con el fin de cubrir las diferentes necesidades que puedan haber.

Se pueden segmentar los mercados de muchos modos posibles; teniendo como variable la situación geográfica, las necesidades, los comportamientos, la situación demográfica,... E infinitas otras posibilidades de segmentación (siempre que identifique a los consumidores por un rasgo diferenciador entre los demás) (Kotler et al., 2011).

Kotler (1988) diferencia cuatro estrategias diferentes frente a los competidores:

- **Estrategia del líder.** El líder es aquella empresa que tiene una posición ventajosa frente a sus competidores. El líder es el que posee una cuota de mercado más elevada y los competidores son los que siguen su estela en el mercado.
- **Estrategia del desafiador.** La empresa que utiliza esta estrategia pretende alcanzar la posición de líder. La empresa en cuestión no tiene el dominio del mercado pero pretende obtenerlo incrementando su cuota de mercado frente al líder actual.
- **Estrategia del seguidor.** Son empresas con cuota de mercado reducida que adaptan sus decisiones a las decisiones del líder. No pretenden atacar al dominador del mercado sino que coexisten con él y comparten cuota de mercado.
- **Estrategia de especialista.** Esta estrategia consiste en concentrarse en un segmento pequeño o en uno pocos y huir de

la totalidad del mercado para así especializarse en ese segmento y poder tener una situación de dominio frente a sus competidores directos en ese segmento, sin que la competencia pueda amenazarle. Esta estrategia es la ideal para aquellas pequeñas empresas del sector turístico.

Una vez establecida la estrategia de la empresa, el siguiente paso en el plan de marketing es desarrollar un diseño de acciones de **marketing-mix**. Para ello se debe estudiar el producto, el precio, la promoción y la distribución (Serra, 2010). Cada uno de estos elementos se detallan a continuación:

El **producto** puede diferenciarse entre producto básico, producto tangible y producto aumentado.

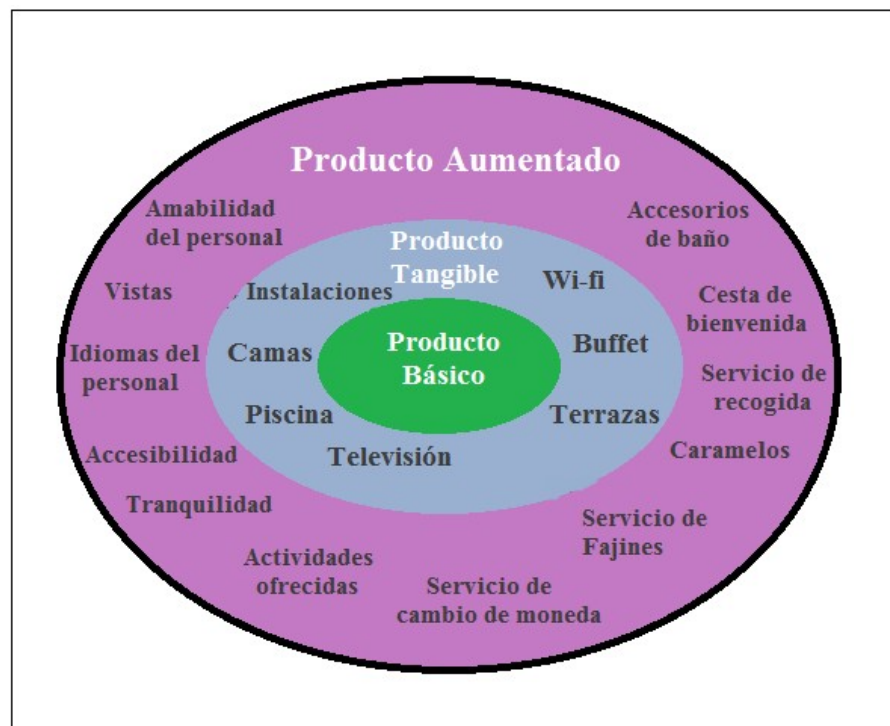


Figura 23. Partes del producto. Fuente: Serra, 2010. Elaboración propia

- El **producto básico (o nuclear)**: es el producto en sí que busca el consumidor.
- El **producto tangible**: consiste en todo aquello que se le ofrecerá al consumidor en el momento de consumo del producto. Este producto tangible será percibido por el consumidor y en muchas ocasiones ya será conocido por este, debido a la estrategia de promoción de la empresa. Este producto tangible será útil para diferenciarse de la competencia pero es fácilmente imitado y eso no es lo ideal para mantener una ventaja competitiva frente a la competencia.
- El **producto aumentado**: es todo aquel producto que (aunque no se pueda ver de forma directa) permite a la empresa diferenciarse del resto y es percibido por los consumidores como un valor añadido por encima de sus expectativas. Este producto aumentado puede ser tanto físico como intangible. Por ejemplo, se considera como producto aumentado el hecho de poner complementos de baño en un hotel aunque también

sería producto aumentado la tranquilidad o el grado de contacto con la naturaleza de un agroturismo (Serra, 2010).

Para la confección del producto también se tiene que tener en cuenta el **ciclo de vida del producto**. Existen 4 etapas en la vida de un producto:

- Fase de **introducción**. La demanda es más baja y crece lentamente.
- Fase de **crecimiento**. La demanda del producto aumenta de forma exponencial.
- Fase de **madurez**. La demanda se estabiliza (es la fase de mayor rendimiento económico del producto).
- Fase de **declive**. La demanda va descendiendo. En la fase de declive el producto acaba desapareciendo o la empresa tiene que reinventarlo para diferenciarlo y volver a empezar el ciclo del producto (Grande, 2000).

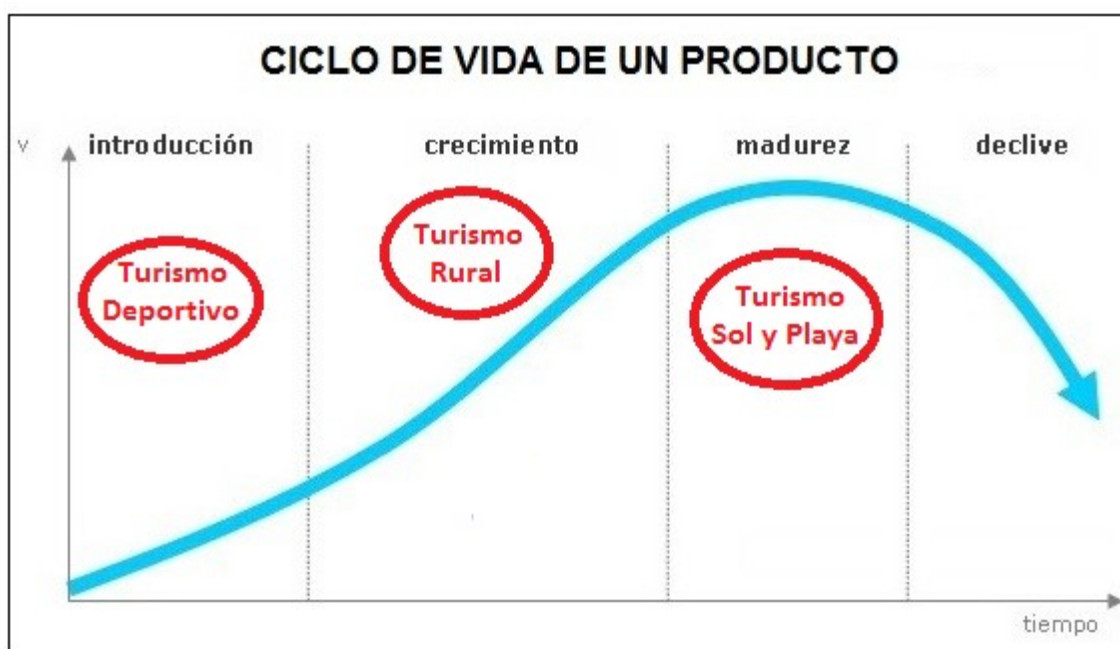


Gráfico 27. Ciclo de vida del producto. Fuente: Conduce tu empresa, 2013. Elaboración propia

La fijación del **precio** de un servicio no es tarea fácil. La imagen del producto, la dificultad en establecer un coste exacto, la estrategia de la corporación, el ciclo de vida del producto, la competencia y muchos otros factores hacen especialmente difícil la fijación del precio por parte de la empresa.

Cabe destacar que el coste desde el punto de vista del consumidor no solo es su coste monetario. El coste total percibido por parte del consumidor va a ser el valor monetario sumado a un coste no financiero que engloba todos aquellos costes (molestias) que sufre de manera indirecta el cliente (antes, durante y después de realizar el consumo). Entre estos costes no financieros están el coste de tiempo, el coste de incomodidades, los costes en relación al personal y muchos más factores que puedan modificar el **valor percibido** por parte del cliente (Serra, 2010).



Figura 24. Valor percibido y precio. Fuente: Cantone, 2011

La estrategia empresarial a seguir es reducir estos costes no financieros todo lo posible.

Una reducción en estos costes afecta directamente al valor percibido por parte del consumidor. Al aumentar el valor percibido, a su vez, hace más competitiva la empresa, ya que podrá ofrecer un servicio mejor al mismo precio que otra empresa competidora o podrá reducir los precios ofrecidos a los clientes (Serra, 2010).

La necesidad imperiosa de alcanzar el máximo de capacidad en el sector servicios hace también que el precio sea un instrumento importantísimo para llevarlo a cabo.

Para alcanzar dicho objetivo, las empresas de servicios disponen de ciertas herramientas para lograrlo. Una de ellas es la existencia de precios estratégicos y precios tácticos.

Serra (2010) los diferencia así: "los **precios estratégicos** son los precios publicados, a veces con meses de antelación al suministro del servicio, en los folletos, guías, etc"(p.252).

Extrapolando, los precios estratégicos son aquellos precios que se sacan una vez realizado el presupuesto comercial, fruto de una decisión estratégica.

Son aquellos precios que la empresa utiliza para dar a conocer su estrategia empresarial. Con este precio el consumidor crea una imagen del producto asociado y a la vez se utiliza como forma de segmentación del mercado objetivo de la empresa y como forma de posicionamiento en el mercado (Serra, 2010).

Serra (2010) también explica que:

Los **precios tácticos** son los precios reales con los que se está dispuesto a operar o vender capacidad en el corto plazo (una determinada franja horaria, día o semana) cuando se observa que, con los precios estratégicos, va a quedar un considerable porcentaje de capacidad inutilizada, sin vender. (p.252)

Son precios que reflejan decisiones tácticas, con el simple propósito de reducir el excedente de oferta por parte de la empresa.

Una vez vista la diferencia entre precios estratégicos y precios tácticos cabe mencionar que existen muchas estrategias de fijación de precios para los servicios.

A continuación se van a desarrollar algunas que puedan ser relevantes para el proyecto en cuestión:



Figura 25. Estrategias de fijación de precios. Fuente: Pricing Revenue Management, s.f.

1. Estrategia en función de la **imagen**. Como su propio nombre indica, esta estrategia trata de establecer un precio acondicionado a la imagen que la empresa quiere mostrar a los clientes. Esta estrategia coge especial importancia en el sector servicios debido al mayor grado de incertidumbre que existe a la hora de comprar un servicio. Un precio elevado puede ser percibido por el consumidor como una señal de mayor calidad en el servicio lo que, a su vez, reduce la incertidumbre percibida a la hora de realizar la reserva. Entraría en la categoría de aspectos psicológicos para la fijación de precios (Serra, 2010).
2. Estrategia de **descremación**. Esta estrategia consiste en fijar precios altos al lanzar el producto y solo atraer a aquel segmento de mercado que quiera o pueda pagar ese precio. Esta estrategia viene a ser una estrategia de segmentación de mercado (Grande, 2000).
3. Estrategia de **penetración**. Al contrario que en la anterior estrategia, esta estrategia consiste en todo lo contrario. Establece unos precios más bajos a los establecidos en el mercado para ganar cuota y entrar rápidamente en el mercado (Grande, 2000).
4. Estrategia de **precios diferenciales** o precios discriminados. Esta estrategia consiste en cobrar diferentes precios para un mismo producto. Con esta estrategia se elimina al máximo el excedente del consumidor, ya que a los consumidores que están dispuestos a pagar más se les cobra un precio más alto y a los consumidores que no puedan pagar tanto se les cobra un precio más barato.

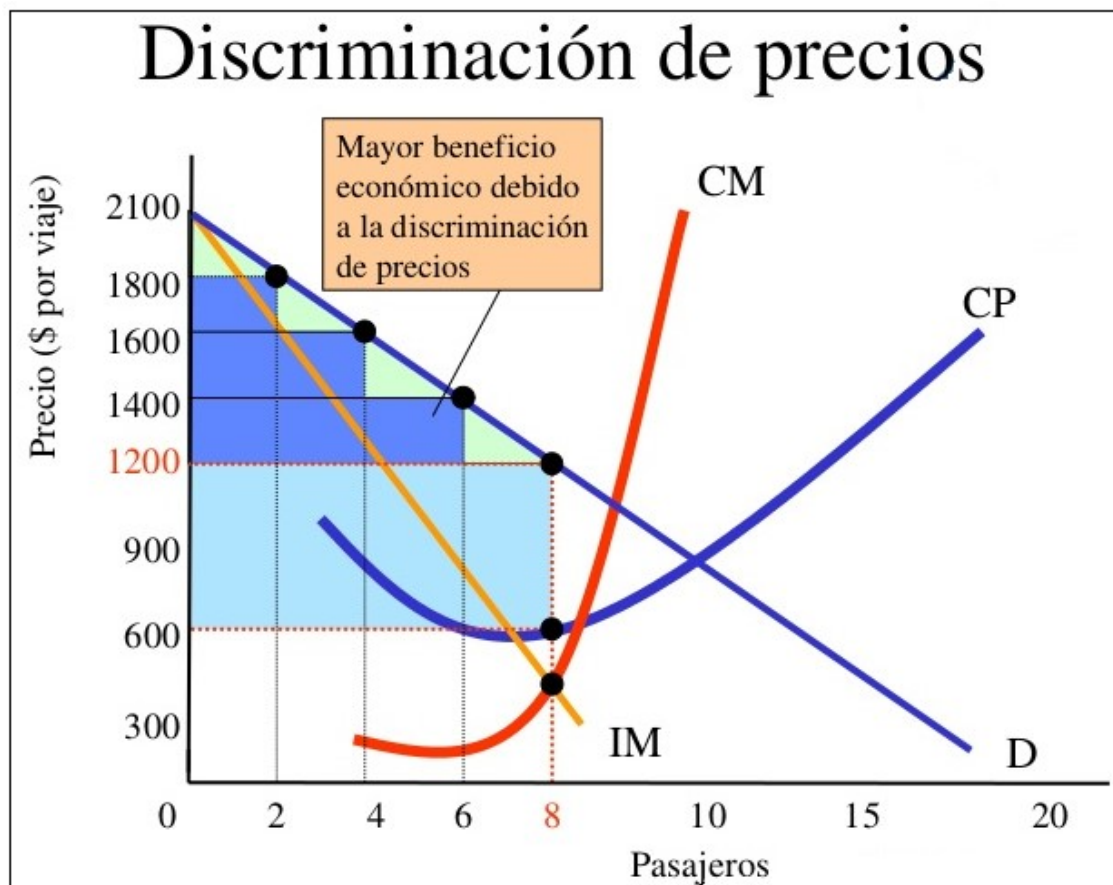


Gráfico 28. Discriminación de precios. Fuente: Parkin, 2011. Elaboración propia

El problema principal de esta estrategia es la dificultad de establecer un precio para todos los consumidores del mercado objetivo. Los métodos discriminatorios son extensos, pudiendo discriminar precios tanto a nivel de temporada (temporada alta-baja) como discriminar por cantidad, antigüedad o geografía, entre otras (Serra, 2010).

5. Estrategia de precios frente a **competidores**. Esta estrategia se basa en establecer unos precios empresariales en referencia a los precios de los competidores que se han podido observar. Una vez cogida la referencia del sector la empresa es la encargada de implantar sus precios en función de cuál sea su objetivo empresarial (Grande, 2010).

La elección de la estrategia de fijación de precios no tiene que ser única y exclusivamente una. Se pueden usar varias estrategias a la vez según convenga a la empresa para lograr sus objetivos.

Una vez establecida la línea de productos y sus precios será necesario darlo a conocer al mercado. Aquí es donde entra en juego la **promoción**.

La promoción es la que se encarga de estimular la demanda del producto. Para la promoción se distinguen una serie de herramientas diferentes cuyo objetivo es el de incentivar las ventas del negocio.

Las herramientas que se van a plantear en este proyecto son las siguientes:

Publicidad	Inserción de anuncios en diversos medios de comunicación de masas: televisión, prensa, revistas, radio, cine, publicidad exterior... Inclusión de anuncios en libros y guías turísticas, folletos y páginas web de otras instituciones u operadores turísticos.
Relaciones públicas	Conjunto de acciones tendentes a conseguir la difusión, a través de los distintos medios de comunicación, de buena propaganda, es decir, de información favorable para la empresa o destino y sus productos o servicios de forma gratuita. Conjunto de acciones tendentes a mantener buenas relaciones o tratar de influir sobre las decisiones de determinados públicos o colectivos.
Promociones de ventas	Conjunto de acciones que, mediante diversos estímulos, tratan de incrementar la demanda a corto plazo. Pueden ir dirigidas a los intermediarios, a vendedores propios, consumidores o prescriptores.
Venta personal	Conjunto de acciones promocionales y de estímulo a las ventas llevadas a cabo por equipos de vendedores. Cuando no se trata de venta directa al público, las acciones de venta personal están dirigidas, básicamente, a los distribuidores e intermediarios.

Tabla 46. Herramientas de promoción. Fuente: Serra, 2010. Elaboración propia

El último factor del mix promocional es la **distribución**. La distribución es la que se encara (en el sector servicios) de trasladar a los clientes de su punto de origen al lugar de destino donde se da el servicio.

La distribución en el sector servicios también es la que se encarga de trasladar información tangible de la empresa al consumidor (intenta tangibilizar el servicio). Se trata de una decisión estratégica ya que una decisión sobre el sistema de distribución es difícilmente reversible a corto plazo (Grande, 2000).

Para lograr los objetivos de la distribución, existen varios **canales de distribución**:

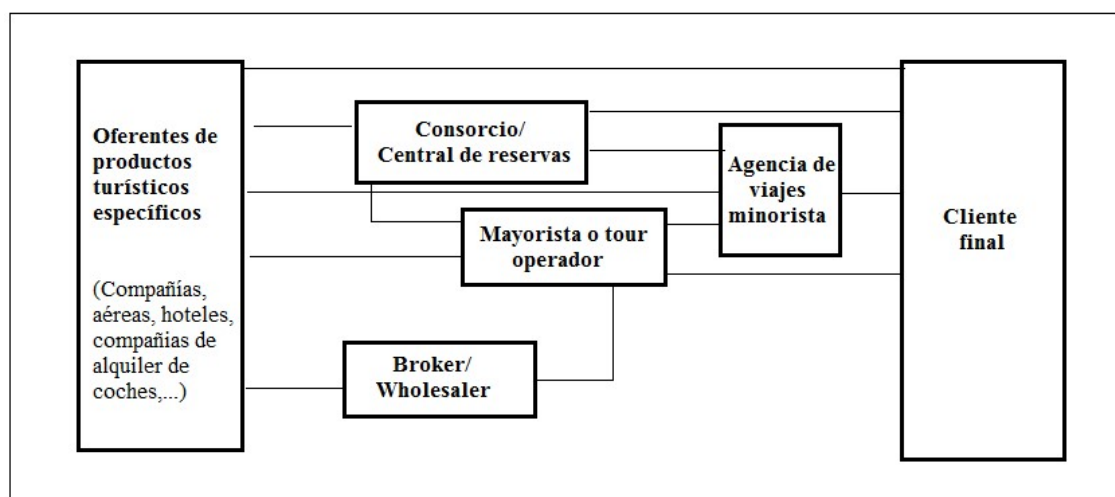


Figura 13. Canales de distribución. Fuente: Serra, 2010. Elaboración propia

El canal que coge especial importancia para una empresa de turismo rural de pequeñas dimensiones como la que se está estudiando es el canal de distribución **directo**. En este canal es la propia empresa la que ofrece el servicio sin pasar por ningún intermediario. La oferta directa puede ser en el mismo establecimiento, a través de internet o a través de centrales de reservas propias.

Con este canal se elimina el excedente del precio que se lleva el intermediario y se pueden rebajar los precios directos ofrecidos a los clientes.

A pesar de esto, los otros canales de distribución **indirectos**, también son atractivos para las empresas de servicios debido a una serie de factores que se ven a continuación:

- Información. Recogen y distribuyen estudios de mercado.
- Promoción. Desarrollan y difunden comunicaciones persuasivas sobre su oferta.
- Contacto. Buscan compradores potenciales.
- Adaptan oferta y demanda.
- Negociación. Acuerdan precios.
- Distribución física. Son los encargados de hacer llegar el producto físico (como puedan ser folletos,...) al usuario final.
- Financiación. Cubren los gastos del canal.
- Asunción de riesgos. Asumen el riesgo de no vender la cantidad comprada a la empresa de servicios (Kotler et al., 2011).

8. Metodología.

Para empezar con cualquier plan de marketing primero es necesario realizar un estudio de la situación actual de la empresa. Este estudio se divide en dos; un análisis de situación externo y un análisis de situación interno.

8.1. Análisis de situación externo.

Hace ya muchos años que se observó que el rendimiento de una empresa no depende de ella misma. Se observó que existen muchos factores que pueden alterar su ritmo y no son controlables por su parte. Ante esto, las empresas adaptaron sus estudios y ahora se tienen en cuenta esos factores a la hora de establecer unas estrategias determinadas.

El análisis de situación externo engloba todos esos factores que puedan afectar, de forma directa o indirecta, el porvenir de la empresa y que no son controlables por su parte.

Para llevar a cabo este análisis se va a recurrir tanto al estudio exploratorio como al estudio descriptivo. A partir de estos estudios se va a obtener un mix de información primaria y secundaria muy útil para poder establecer los objetivos empresariales.

A continuación se van a analizar 4 de los principales factores que pueden afectar a la empresa. Estos factores son el sector, el macroentorno, la competencia, el segmento de mercado (y sus consumidores).

8.1.1. Análisis del sector.

El sector que se va a analizar en este apartado es el sector turístico en general.

Se sabe que el sector turístico a nivel mundial tiene un **peso** muy grande en la economía. Este hecho ha quedado reflejado hace poco tiempo en un estudio realizado por la asociación empresarial World Travel&Tourism Council. Según este informe el sector turístico y de viajes alcanzó un 3,1% del PIB mundial en 2014 (World Travel&Tourism Council [WTTC], 2014).

Este porcentaje sólo hace referencia a los efectos directos del turismo, si se suman los efectos directos e indirectos del sector turístico, estos generaron un 9,8% de la producción mundial en 2014. Este porcentaje está por encima al de otros sectores como la agricultura (8,5%), la educación (8,4%) o la banca (5,9%), entre otros (WTTC, 2014). El siguiente cuadro ilustra el porcentaje de PIB que alcanza cada sector a nivel mundial:

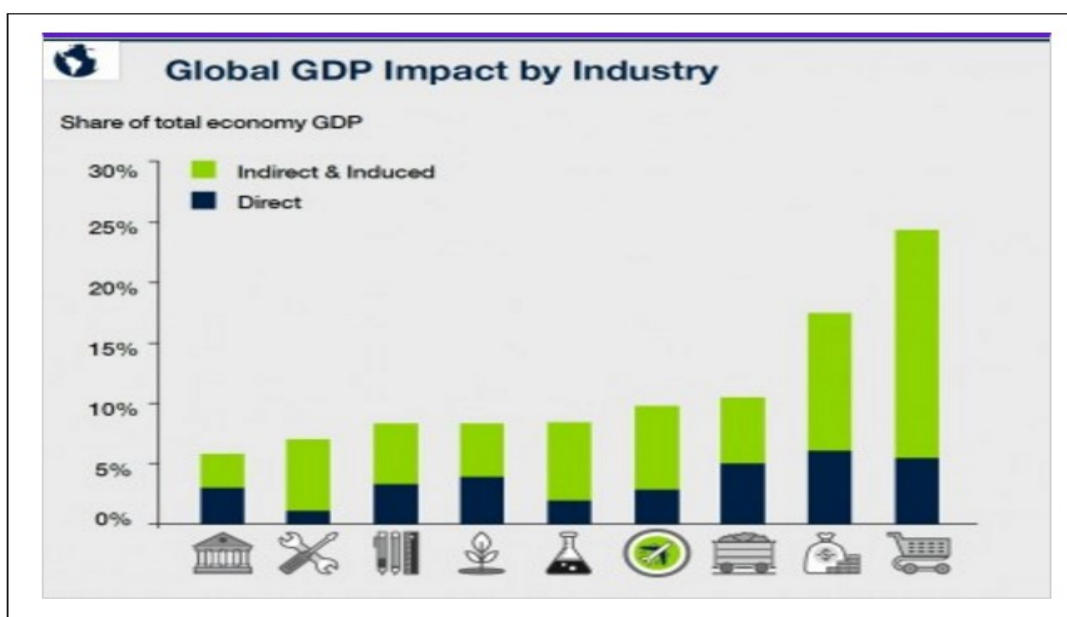


Gráfico 29. Impacto global (en %) de cada sector a la industria mundial. Fuente: WTTC, 2014

En el cuadro anterior se puede ver que el sector turístico sólo fue superado por el sector minero, el sector de servicios financieros y el sector de venta al por menor en cuanto a producción mundial. Si solo se observara la contribución directa, el sector turístico baja hasta la séptima posición.

Además, el porcentaje de producción del sector servicios a nivel global viene aumentando desde el año 2010 hasta la actualidad. Estaba situado a efectos directos en el 2,8% del PIB mundial en el 2010 y ha alcanzado el 3,7% en el 2015 (WTTC, 2014).



Gráfico 30. Porcentaje del sector servicios frente a la economía mundial. Fuente: WTTC, 2014

Si se observa el sector turístico desde el punto de vista del **empleo**, es aún más importante para la economía mundial.

En 2014 el sector turístico generó él solo 105.408.000 puestos de empleo directos. Esto supone el 3,6% del empleo total a nivel global. Además se prevé que aumente esta cantidad una media del 2% anual a lo largo de los próximos 10 años, alcanzando así el 3,9% del empleo total en 2025 (WTTC, 2014).

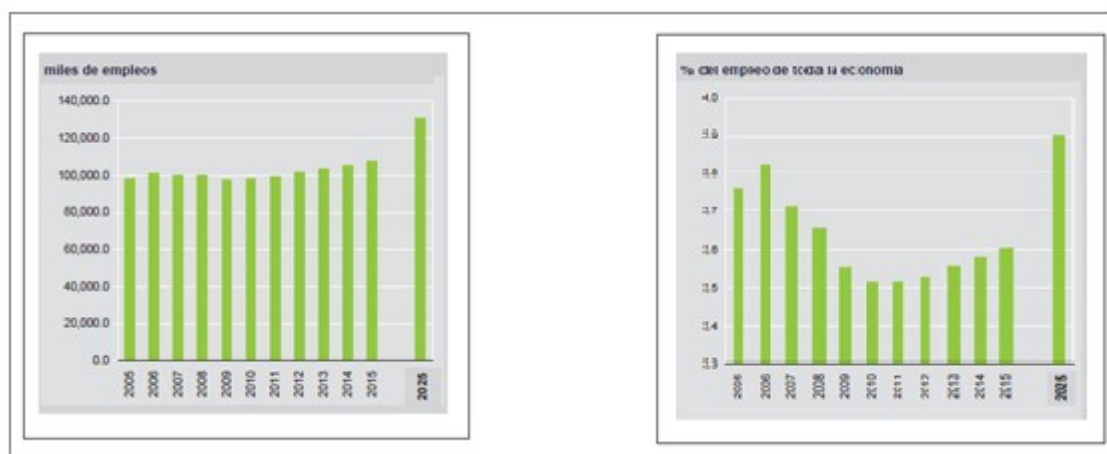


Gráfico 31. Evolución del empleo en miles y en % de la economía. Fuente: WTTC, 2014. Elaboración propia

Si se contempla solo la economía española, el porcentaje que representa el sector turístico en la producción nacional aumenta de forma considerable frente al mercado global.

El sector turístico en España generó el 15,2% de la producción nacional en 2014, solo superado por el sector de ventas al por menor. En la economía española el impacto que tiene el sector turístico en la producción nacional es muy superior a la media mundial, solo superado por el sector de la venta al por menor (WTTC, 2014).

Este hecho hace que España tenga un modelo muy dependiente. Es decir, la economía española va a depender en mayor medida de la situación económica de los principales países emisores de turistas. En épocas de recesión, España va a tener un efecto negativo doble sobre su producción, ya

que su producción depende en mucha medida del bienestar de los demás países debido a su sector turístico.

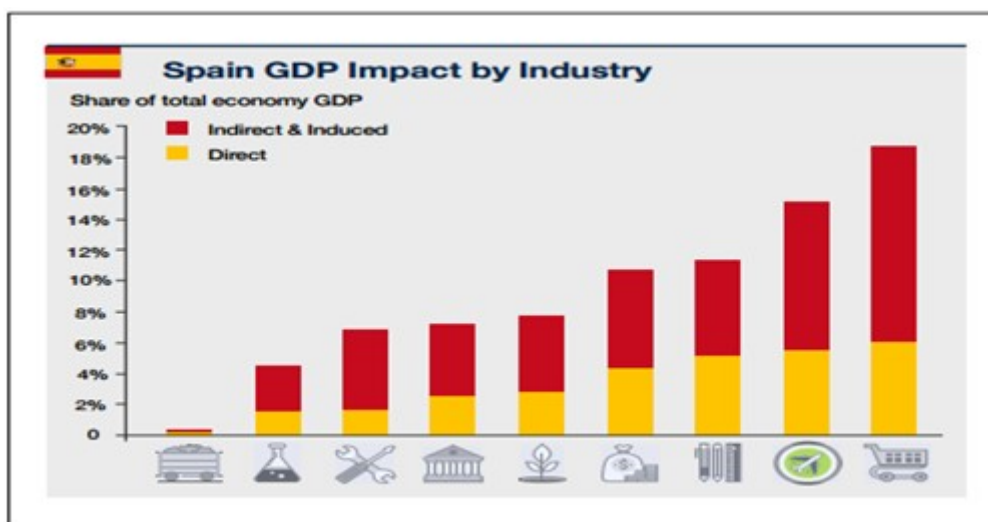


Gráfico 32. Porcentaje del PIB del sector servicios en la economía española. Fuente: WTTC, 2014

En cuanto al empleo, el sector turístico en España generó en 2014 2.700.000 empleos directos. Esta cifra se reduce en que el sector servicios, ya sea directa o indirectamente, generó el 15,3% del empleo en el territorio español. Esta cifra dobló por ejemplo al sector de la enseñanza (WTTC, 2014).

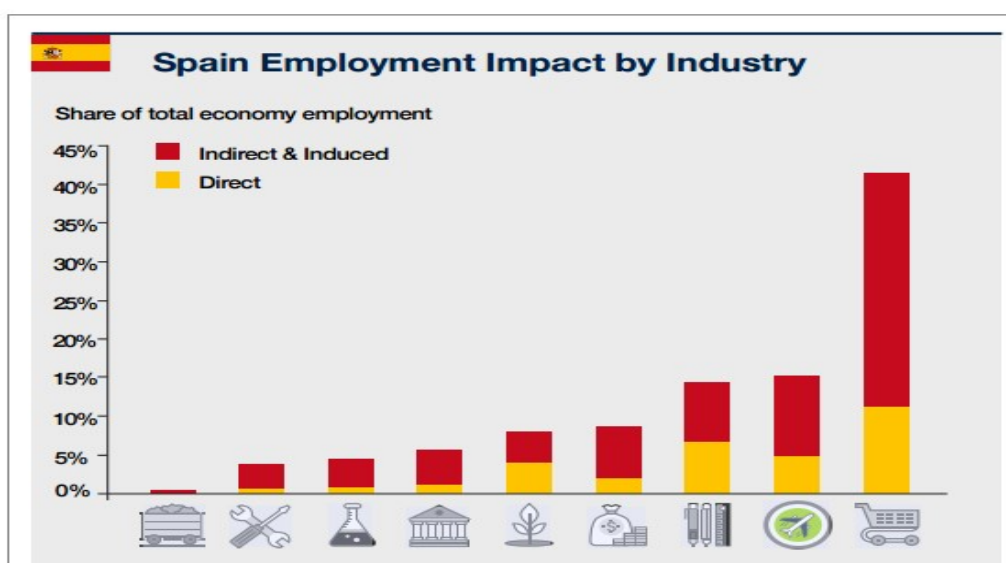


Gráfico 33. Porcentaje de empleo en el sector servicios en España. Fuente: WTTC, 2014

En un reciente estudio elaborado por el Foro Económico Mundial se ha colocado al sector turístico español como el más **competitivo** a nivel mundial. La publicación del ranking se hace cada dos años y en la anterior publicación (2013) el sector turístico español se situaba en la cuarta posición.

Esta primera posición se debe principalmente a la buena puntuación que han obtenido las infraestructuras del país, sus recursos culturales y su adaptación a los recursos tecnológicos (El País, 2015)). A continuación se verá una tabla con la posición y la puntuación obtenida por España en el año 2015:

► Los resultados de España en el examen a su sector turístico		
	Posición (1-141)	Puntos (1-7)
Índice de competitividad de viajes y turismo	1	5,31
Entorno propicio	35	5,26
Ambiente de negocios	100	4,09
Seguridad y vigilancia	31	5,97
Salud e higiene	33	6,11
Recursos humanos y mercado de trabajo	34	4,87
Preparación TIC	31	5,26
Políticas de viajes y turismo	8	4,66
Priorización de viajes y turismo	6	5,89
Apertura internacional	41	3,93
Competitividad en precio	105	4,22
Sostenibilidad ambiental	29	4,61
Infraestructura	2	5,68
Infraestructuras de transporte aéreo	12	4,91
Infraestructuras portuaria y terrestre	10	5,54
Infraestructuras de servicio turístico	4	6,58
Recursos naturales y culturales	4	5,64
Recursos naturales	14	4,59
Recursos culturales y viajes de negocios	1	6,69

Tabla 47. Resultados del estudio de competitividad de la industria turística española. Fuente: El País, 2015

Otro factor importante a analizar en el análisis del sector es la existencia de **barreras de entrada**. Las barreras de entrada no son más que posibles obstáculos que puedan existir a la hora de entrar en un sector concreto.

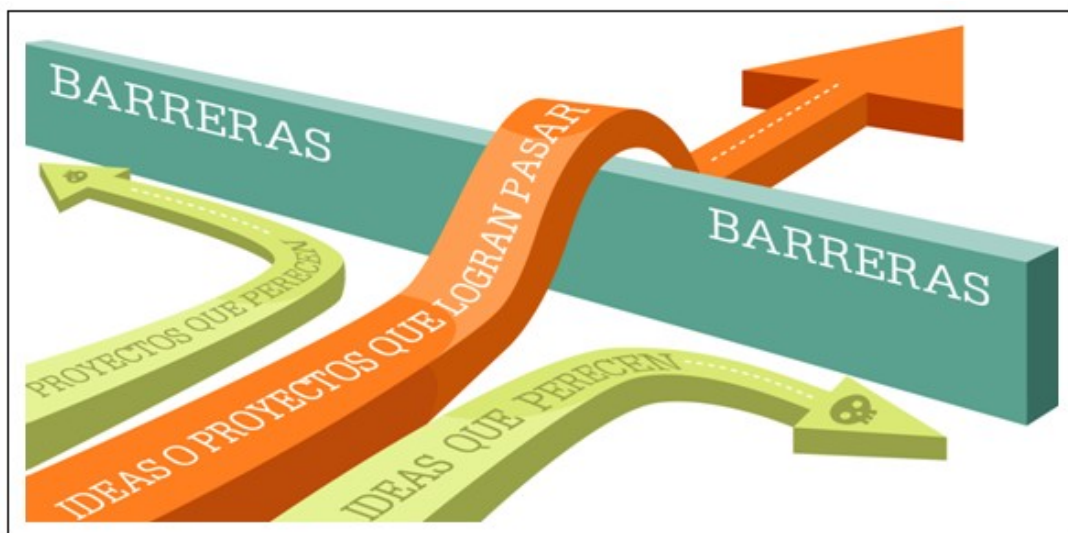


Figura 14. Barreras de entrada para el negocio. Fuente: Herrero, 2014

Según Porter existen seis tipos de barreras de entrada:

- **Economías de escala.** Los competidores ya establecidos en un mercado alcanzan estas economías de escala gracias a la reducción de los costes unitarios de producción a medida que aumenta el volumen producido.

Esto se debe a la reducción de los costes fijos unitarios y, además, se suma el mayor poder que consigue la empresa frente a los proveedores a medida que aumentas la producción.

La existencia de estas economías de escala hacen más competitivas a las empresas competidoras, pudiendo reducir precios y alcanzar nuevas cuotas de mercado. Este hecho hace más complicada la inclusión de la nueva empresa en el sector.

- **Alta inversión inicial.** Es lógico que si un negocio requiere de una gran inversión inicial será un obstáculo mayor para la creación de la nueva empresa que si la inversión económica es débil.

El capital que se destina para que el negocio sea operativo es un factor clave a estudiar para saber si la inversión podrá ser rentable o no.

- **Accesibilidad a los proveedores y a los canales de distribución.** El sector turístico, en este sentido, no pone grandes inconvenientes a la hora de introducirse una nueva empresa. La accesibilidad a los proveedores es fácil y como canales de distribución coge cada vez más fuerza el canal de distribución directo por internet.

Si el canal de distribución es a partir de un tour operador, actualmente hay muchas formas de ponerse en contacto con multitud de tour operadores que están dispuestos a pactar un contrato para el nuevo establecimiento.

Con la inclusión de las nuevas tecnologías en el sector turístico se ha conseguido que la distribución del servicio turístico sea más fácil y económica. Las comisiones que cobran actualmente los tour operadores o las agencias de viajes es mucho menor a las de hace una década. Esto se debe a la creciente demanda directa que sufren ahora los establecimientos turísticos, que ven que con la creación de una simple página web es posible vender al público de forma muy económica.

- **Alta diferenciación del producto ofertado.** Si alguno de los competidores cuenta con un producto muy bien posicionado en el mercado esto va a implicar un mayor coste por parte de la nueva empresa para entrar en el sector y ganar cuota de mercado.

En el caso del sector servicios al ser el producto algo intangible, es más complicado dicho posicionamiento, debido a que no es tan fácil comparar los servicios entre sí. La entrada en el sector, en este sentido, tendría que ser más asequible (por ejemplo, no es lo mismo entrar en el sector turístico que entrar en el sector del automovilismo).

- **Falta de experiencia en el sector.** La falta de experiencia en el sector al que se intenta acceder puede ser también una traba para aquellas empresas que quieran entrar sin estar perfectamente informadas.

- **Barreras legales.** Las barreras legales no son más que las posibles trabas administrativas que puedan ponerle los organismos oficiales para la entrada de dicha empresa en el sector (Porter, 1980).

En el caso del sector turístico se necesitarán para empezar la actividad los permisos necesarios que exijan los organismos locales y la legislación de control de medios ambientales. Además también será necesario que el propietario acredite esta información ante algún ente público, junto al proyecto empresarial que se lleva a cabo. Algunos requisitos mínimos en cuanto al sector turístico rural serán, por ejemplo, agua potable, electricidad, calefacción, una antigüedad de la finca, habitaciones con ventilación exterior y muchos más.

Para finalizar con el análisis del sector, debe mencionarse su estructura de costes. La particularidad de su estructura de costes recae en que los costes fijos (normalmente) son muy elevados, y especialmente en el sector hotelero.

En cambio, los costes variables suelen representar una parte mínima del coste total de la empresa turística. De aquí viene el objetivo principal de las empresas de alojamiento turístico: mantener el máximo de habitaciones ocupadas.

Si se consigue este objetivo, el coste fijo se divide entre un mayor número de individuos, haciendo que el coste unitario por reserva disminuya. A consecuencia de esto, las empresas del sector turístico centran más sus esfuerzos en conseguir la ocupación máxima que en reducir los costes, ya que muchos de estos costes son fijos.

Se puede concluir que es un momento propicio para entrar en el sector. El sector turístico en Europa, y especialmente en España, tiene unas perspectivas inmejorables. Hay que sumar también que las barreras de entrada no supondrán un grave obstáculo (a priori) para la nueva empresa y habrá que prestar especial importancia a la estructura de costes. Será importante reducir la estacionalidad y conseguir un número elevado de reservas, para que el coste unitario fijo se vea reducido.

8.1.2. Análisis del macroentorno.

Como dice Serra (2010), se pueden distinguir en el macroentorno de la empresa seis grandes magnitudes que pueden afectar su porvenir y, por tanto, se tienen que tener en cuenta:

-Entorno demográfico. Es sabido que la población mundial está aumentado a medida que pasan los años. Un estudio reciente realizado por las Naciones Unidas explica que en el año 2030 la población mundial alcanzará los 8.500 millones de personas, frente a los 7.300 millones que hay actualmente. Eso significa un aumento de más de 1.000 millones de personas en sólo 15 años (Naciones Unidas, 2015).

A continuación se presenta una tabla que ilustra este crecimiento:

<i>Major area</i>	<i>Population (millions)</i>			
	<i>2015</i>	<i>2030</i>	<i>2050</i>	<i>2100</i>
World	7 349	8 501	9 725	11 213
Africa	1 186	1 679	2 478	4 387
Asia	4 393	4 923	5 267	4 889
Europe	738	734	707	646
Latin America and the Caribbean	634	721	784	721
Northern America	358	396	433	500
Oceania	39	47	57	71

Tabla 48. Tabla de crecimiento de población. Fuente: Naciones Unidas, 2015

De la anterior tabla se puede extraer que:

- La población mundial aumentará.
- El aumento vendrá dado, principalmente, por el elevado crecimiento que experimenta la población africana, que en solo 35 años ya duplicará su población actual. Este crecimiento en los países subdesarrollados preocupa bastante ya que esto es sinónimo de aumento de pobreza a nivel mundial.
- Europa es el único continente que desciende en población a medida que pasan los años. Éste hecho va a afectar de forma directa al análisis, ya que, aunque a nivel mundial haya un incremento de población, en el continente Europeo (que es dónde va a operar la empresa a la que se realiza el estudio) el nivel de población desciende.
- El descenso de la población en Europa es debido a que la tasa de natalidad del continente ha disminuido. La tasa de natalidad europea se sitúa en torno a los 2,1 hijos, dato que dista bastante de la tasa de natalidad africana, situada en más de 5 hijos por familia (NU, 2015).

A este hecho se le tiene que sumar que en el mundo ha habido un aumento de longevidad en la vida de las personas. Este hecho hace que la edad media mundial haya aumentado, envejeciendo cada vez más la población.

En sólo 15 años la tasa de mortalidad ha aumentado de los 67 años a los 70. La tasa sigue siendo baja ya que la esperanza de vida en África no supera los 60 años, mientras que en Europa la tasa media de mortalidad es de 77 años.

La suma de todos estos efectos conlleva un envejecimiento masivo de la población mundial. El continente más afectado por este envejecimiento es Europa, cuyo porcentaje de personas mayores a los 60 años representa un 24% de la población total. Esta tendencia está asegurada en el corto plazo en todos los continentes y supone un serio problema para la sociedad actual (NU, 2015).

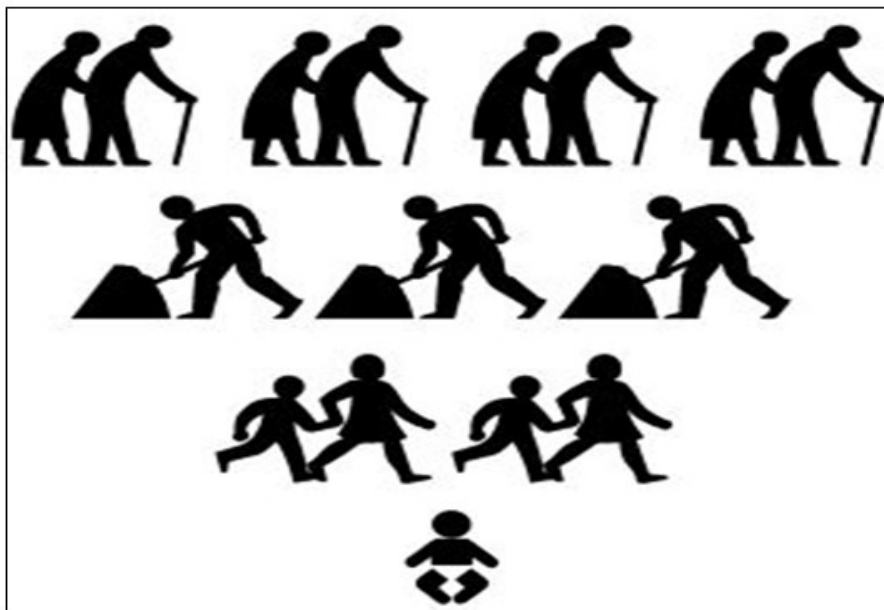


Figura 15. Situación demográfica actual. Fuente: GRG, 2010

Otro factor demográfico importante que cabe destacar es que en la última quincena de años la migración neta en Europa y América del norte se sitúa en 2,8 millones de personas por año. Esta tendencia hace que la población en los países más desarrollados aumente.

Si en lugar de observar el entorno geográfico se observa el entorno económico, se observa que la inmigración en los países económicamente más fuertes alcanza los 4,1 millones de migrantes por año; una tendencia que se prevé que siga en el medio plazo. Esto se debe a que los emigrantes buscan aumentos salariales que tienen otros países frente a los suyos.

En el pasado año otro gran factor que ha afectado a la migración son los refugiados que han emigrado de su país, principalmente los afectados por la crisis de Siria (NU, 2015).

Por último mencionar que otra causa demográfica que puede afectar a la demanda es la estructura de las familias. Existe una tendencia en donde el divorcio forma parte del día a día. Este hecho hace que existan muchas familias con padres separados, con custodia compartida de los hijos y que puede condicionar a la hora de contratar un servicio turístico (NU, 2015).

-Entorno económico. Si se analiza la situación económica actual y venidera, el Fondo Monetario Internacional prevé según su reporte "Perspectivas de la Economía Mundial" que el PIB real a nivel mundial alcanzará el 3,6% en 2016. En el siguiente cuadro se observan las proyecciones de la economía mundial:

Panorama de las proyecciones de Perspectivas de la economía mundial							
<i>(Variación porcentual anual, salvo indicación en contrario)</i>							
	2014	Proyecciones		Diferencia con las proy. de la Actualización de julio de 2015 del informe WEO ¹		Diferencia con las proy. de la edición de abril de 2015 del informe WEO ¹	
		2015	2016	2015	2016	2015	2016
Producto mundial	3,4	3,1	3,6	-0,2	-0,2	-0,4	-0,2
Economías avanzadas	1,8	2,0	2,2	-0,1	-0,2	-0,4	-0,2
Estados Unidos	2,4	2,6	2,8	0,1	-0,2	-0,5	-0,3
Zona del euro	0,9	1,5	1,6	0,0	-0,1	0,0	0,0
Alemania	1,6	1,5	1,6	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Francia	0,2	1,2	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Italia	-0,4	0,8	1,3	0,1	0,1	0,3	0,2
España	1,4	3,1	2,5	0,0	0,0	0,6	0,5
Japón	-0,1	0,6	1,0	-0,2	-0,2	-0,4	-0,2
Reino Unido	3,0	2,5	2,2	0,1	0,0	-0,2	-0,1
Canadá	2,4	1,0	1,7	-0,5	-0,4	-1,2	-0,3
Otras economías avanzadas ²	2,8	2,3	2,7	-0,4	-0,4	-0,5	-0,4
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	4,6	4,0	4,5	-0,2	-0,2	-0,3	-0,2
África subsahariana	5,0	3,8	4,3	-0,6	-0,8	-0,7	-0,8
Nigeria	6,3	4,0	4,3	-0,5	-0,7	-0,8	-0,7
Sudáfrica	1,5	1,4	1,3	-0,6	-0,8	-0,6	-0,8
América Latina y el Caribe	1,3	-0,3	0,8	-0,8	-0,9	-1,2	-1,2
Brasil	0,1	-3,0	-1,0	-1,5	-1,7	-2,0	-2,0
México	2,1	2,3	2,8	-0,1	-0,2	-0,7	-0,5
Comunidad de Estados Independientes	1,0	-2,7	0,5	-0,5	-0,7	-0,1	0,2
Rusia	0,6	-3,8	-0,6	-0,4	-0,8	0,0	0,5
Excluido Rusia	1,9	-0,1	2,8	-0,8	-0,5	-0,5	-0,4
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	6,8	6,5	6,4	-0,1	0,0	-0,1	0,0
China	7,3	6,8	6,3	0,0	0,0	0,0	0,0
India ³	7,3	7,3	7,5	-0,2	0,0	-0,2	0,0
ASEAN-5 ⁴	4,6	4,6	4,9	-0,1	-0,2	-0,6	-0,4
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	2,8	3,0	3,0	0,1	0,1	0,1	-0,2
Oriente Medio, Norte de África, Afganistán y Pakistán	2,7	2,5	3,9	-0,1	0,1	-0,4	0,1
Arabia Saudita	3,5	3,4	2,2	0,6	-0,2	0,4	-0,5
<i>Partidas informativas</i>							
Unión Europea	1,5	1,9	1,9	0,0	-0,1	0,1	0,0
Países en desarrollo de bajo ingreso	6,0	4,8	5,8	-0,3	-0,4	-0,7	-0,2
Oriente Medio y Norte de África	2,6	2,3	3,8	-0,1	0,1	-0,4	0,1
Crecimiento mundial según tipos de cambio de mercado	2,7	2,5	3,0	-0,1	-0,2	-0,4	-0,2

Tabla 49. Panorama de las proyecciones de perspectivas de la economía mundial. Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2015

De la anterior tabla se pueden extraer varios factores importantes a destacar:

- En primer lugar, el PIB de las economías avanzadas dibuja una tendencia creciente en los últimos años, pudiendo alcanzar el 2,2 por ciento en el 2016.
- El anterior valor del PIB, está muy por debajo del obtenido por parte de las economías de mercados emergentes, que se situaría en los 4,5 puntos porcentuales en el 2016, recuperando la tendencia creciente que había perdido hasta el 2015. Es obvio que las economías emergentes como China o América latina han ido pausando paulatinamente su crecimiento, siendo el 2015 el quinto año seguido que desciende.
- La tendencia alcista en las economías avanzadas se debe principalmente por la recuperación de la "zona euro" y Japón.
- La economía estadounidense sigue una tendencia de estabilidad creciente. Esto es debido a la reducción de la inflación que ha sufrido y a la buena política de empleo que han llevado a cabo, con la que han conseguido reducir el desempleo del 5,6% al 5,1% en un trimestre (Fondo Monetario Internacional, 2015).

Otro valor importante es la tasa de inflación de la economía mundial. Como se ve en el siguiente gráfico, la tasa de inflación mundial (tanto en las

economías avanzadas como en las economías de países emergentes) ha disminuido en los últimos años.



Gráfico 34. Evolución de la tasa de inflación mundial. Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2015

En el 2015 la inflación en los países de economías avanzadas se ha visto reducida debido, principalmente, al abaratamiento del precio del petróleo, aunque las perspectivas para el 2016 indican que aumentará la inflación pero sin llegar al porcentaje deseado por los bancos centrales.

En los países emergentes se observa que en el 2015 la inflación ha aumentado. Este resultado puede ser engañoso, ya que este aumento se debe en toda su medida a las proyecciones que han sufrido al alza tanto Venezuela (más de un 100% en el 2015) como Ucrania (alrededor del 50%). Estos dos datos contrarrestan con todos los otros países, cuya inflación en el 2015 ronda el 4,2% de media. Los pronósticos para el 2016 en estas economías de mercados emergentes contrarrestarán a las economías avanzadas y tenderán a la baja, a causa del abaratamiento de las materias primas entre otros (FMI, 2015).

El abaratamiento de las materias primas no solo tiene efecto en la tasa de inflación, también afecta al tipo de cambio del dinero.

El hecho de abaratare las materias primas ha acarreado una sustancial depreciación del tipo de cambio de muchos países exportadores de materias primas. Pese a eso, los movimientos del tipo de cambio de las economías avanzadas no han sido muy significativo en el último trimestre de 2015.

La situación volátil de los mercados financieros en tiempos recientes han hecho que la aversión al riesgo por parte de los inversores creciera. La bolsa se ha desplomado y con ella los precios de las acciones. Los tipos de intereses mundiales siguen estables a la baja y eso supone un gran problema para las políticas a aplicar por parte de los bancos centrales (FMI, 201).

Otro factor que cabe destacar son las políticas monetarias y fiscales establecidas en la actualidad. La política monetaria que se lleva a cabo actualmente sitúa la tasa de interés rondado el cero por cien.

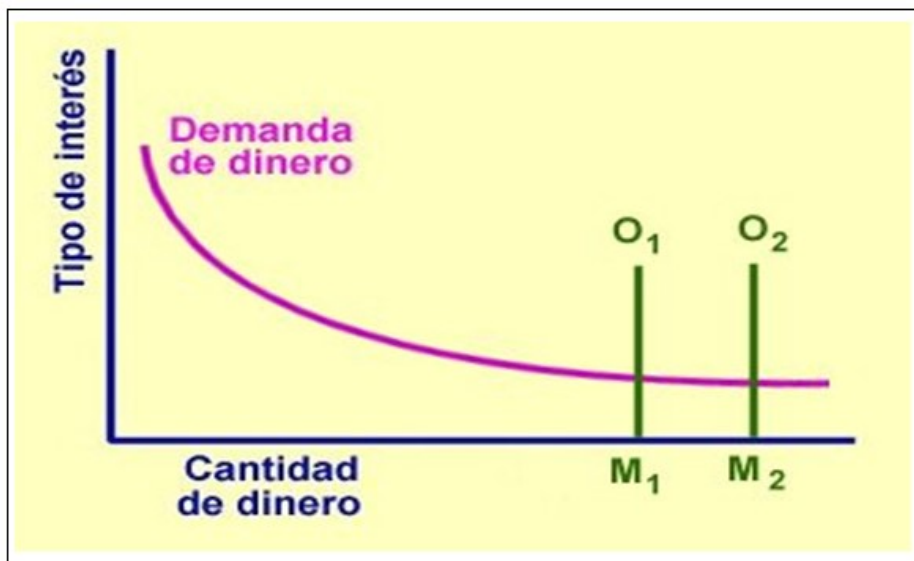


Gráfico 35. Política monetaria y tipo de interés. Fuente: Acosta, s.f.

Para mantener los tipos de intereses al alza, lo necesario sería mantener una política monetaria contraria a la actual. Este hecho debe ser respaldado (en la medida de lo posible) con una política fiscal complementaria, aunque no todos los países tienen el margen de maniobra suficiente.

Para lograr el objetivo de aumentos de tipos de interés, sería necesario que se fortalecieran también los balances y canales de oferta de crédito (bancos y entidades de crédito). El hecho de gestionar una deuda pública elevada, ligada a un entorno de tasas de inflación y crecimiento bajos sigue siendo un quebradero de cabeza para algunos países (FMI, 2015).

La tasa de desempleo es otro factor muy importante a la hora de realizar el estudio. La situación económica actual ha llevado a la economía mundial a alcanzar los 197,1 millones de parados. Un dato muy alarmante que según las previsiones aumentará en el 2016 hasta los 199,4 millones.

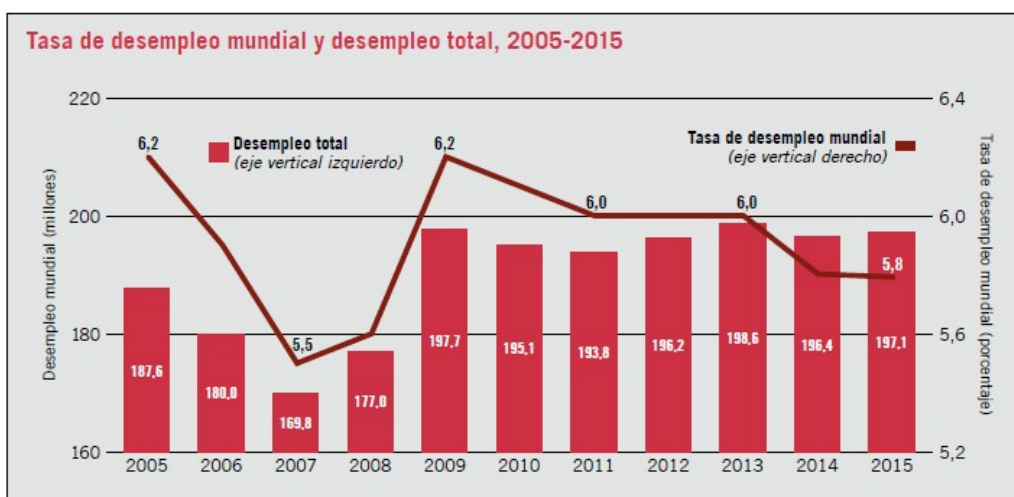


Gráfico 36. Evolución de la tasa de desempleo mundial. Fuente: Organización Internacional del Trabajo, 2015.

La Organización Internacional del Trabajo en un reciente estudio argumentaba que la desaceleración de la economía mundial en el 2015 tiene un efecto retardado en los mercados y estos se verán afectados en los años

venideros en cuanto a desempleo (Organización Internacional del Trabajo, 2015).

En la mayoría de las economías avanzadas, la tendencia se caracterizó por un aumento del empleo superior al esperado en 2015, aunque las tasas de paro siguen estando a un nivel muy alto en algunos países del sur de Europa (España).

Los que sí han conseguido reducir su tasa de desempleo (aplicando unas buenas políticas de reducción) han sido Estados Unidos y algunos países del centro y norte de Europa.

La situación en España es preocupante, la tasa de paro se sitúa en el 22,1%. Las previsiones para el 2016 y el 2017 son del 21,5% y 21,3% respectivamente. La gráfica dibuja una tendencia a la baja aunque muy paulatinamente.

Este hecho no implica que la tasa de paro siga siendo muy alarmante, una de las tasas de paro mayores de Europa y del mundo desarrollado (OIT, 2015).

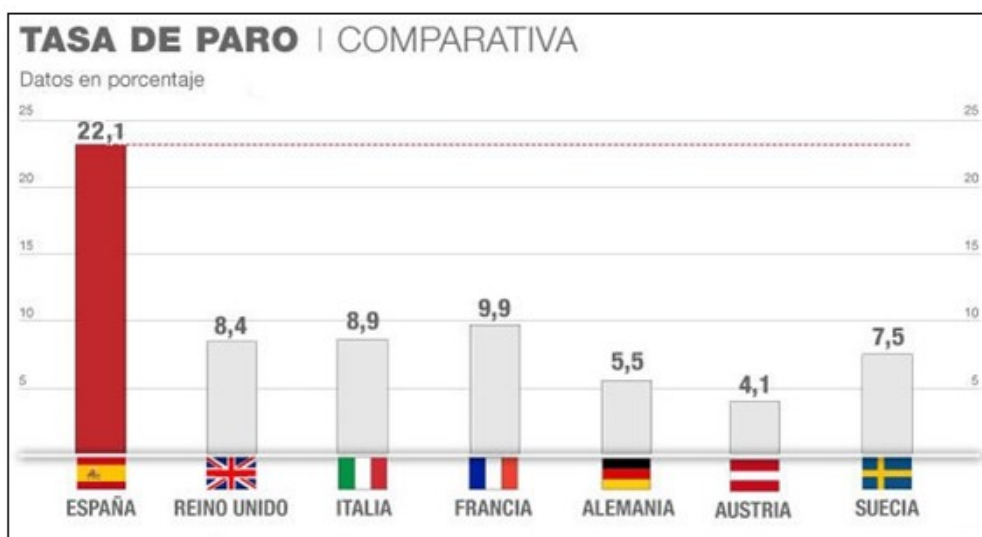


Gráfico 37. Comparativa de las tasas de paro en distintos países europeos. Fuente: extraído de Teinteresa. es (2012) por Eurostat, s.f.

La OIT asegura que, a este ritmo, España va a estar 10 años a alcanzar el nivel de empleo que había antes de la crisis. Para más inri, el desempleo en España es catastrófico. Compuesto principalmente por una gran cantidad de parados de larga duración y un nivel de desempleo juvenil por las nubes (cercano al 50%) (OIT, 2015).

Para acabar con el entorno económico, solo cabe resaltar la distribución del nivel de riqueza. En la actualidad, muchos estudios demuestran que la riqueza en el mundo está concentrada en unas pocas personas, cuya riqueza es superior a la riqueza conjunta del resto del planeta.



Figura 16. Desigualdad económica mundial. Fuente: La Primerísima, n.d.

Un estudio reciente realizado por Oxfam, ha concluido que el 1% de las personas más ricas del planeta, concentra más riqueza que el 99% restante (OXFAM, 2016).

Esta desigualdad en la repartición de la riqueza acentúa el problema de la competitividad y la disparidad de las personas en el mercado.

La gran cantidad de riqueza que genera el mercado va a parar a la gente que tiene un salario muy superior al salario medio, mientras que los trabajadores de bajo status recogen un nivel de renta inferior al de su productividad.

-Entorno socio-cultural. Estudiar el entorno socio-cultural de una sociedad equivale a evaluar el sistema de valores, el estilo de vida, los grupos sociales y las tendencias que siguen los integrantes de la sociedad.

A lo largo de los años el consumo de las personas va variando. El concepto de tendencia o moda afecta al consumo de los productos ofertados en el mercado.

Estos cambios se pueden deber a cambios que sufre la sociedad tanto a nivel cultural, como a nivel político, económico,...

La adaptación a estos cambios es gradual y a medida que pasa el tiempo, el sistema de valores y el estilo de vida de las personas se va adaptando al unísono.



Figura 17. Tendencias. Fuente: Gestión, 2013

El sistema de valores son los pensamientos que cada uno tiene en su interior y suelen venir filtrados a través de la familia, religión, sociedad y otros factores importantes de la vida.

Los valores suelen ir muy arraigados en la persona que los posee y difícilmente cambian a lo largo del tiempo. El sistema de valores de una sociedad puede llegar a condicionar mucho a la hora de realizar un plan de marketing (Marketing Directo, 2004).

Otro factor que se suma al comportamiento del consumidor es el estilo de vida. El estilo de vida refleja la actividad diaria que lleva cada individuo y su modo de dirigirse en la vida. Son las actitudes y los comportamientos que adoptan las personas (Marketing Directo, 2004).

En la actualidad, la globalización que ha sufrido la sociedad ha hecho que las personas tengan un mayor número de información a la hora de realizar una compra. Si a esto le sumas que el nivel de culturización de las personas ha aumentado, tenemos en el mercado un consumidor mucho más exigente, que sabe lo que realmente quiere y tiene unas expectativas bien fundadas de lo que espera de ello (Rodríguez, Castrejón y Cid, 2010).



Figura 18. Idea de consumidor actual. Fuente: Manjón, 2015

Este nuevo perfil de consumidor es mucho más exigente que el de hace un par de décadas y también tiene muy en cuenta las condiciones con las que se ha logrado el producto. Los valores de determinados grupos sociales pueden chocar con el método de elaboración del producto de determinadas empresas (Rodríguez et al., 2010).

Por ejemplo, el hecho de que una empresa de textil esté vinculada con el trabajo infantil en algunos países de Asia puede chocar con un grupo de personas cuya ideología no pueda tolerar esta circunstancia.

La mezcla de valores y estilos de vida crea lo que hoy en día conocemos como tendencias o modas. A continuación se exponen una serie de tendencias que lideran en la actualidad:

- Como se vio en el estudio del entorno demográfico, hay un cambio significativo en la estructura familiar. Existen múltiples tipos de hogares, ya sean parejas sin estar casados, sin hijos, divorciados, madre soltera y muchos más. Este hecho, junto a la incorporación de la mujer en la vida laboral en los últimos años modifican la estructura de los hogares, que a su vez modifica el hábito de consumo.
- La tendencia que existía hace un tiempo de mayor nivel económico=producto más lujoso también está desapareciendo. Pueden encontrarse casos de personas con un nivel económico alto que optan por un nivel de vida austero.
- Otra tendencia es la que tiene como pensamiento que el ocio es parte imprescindible de la vida. Se encuentra cada vez más extendida la idea de que un tiempo dedicado al ocio y a los viajes es beneficioso para la salud.
- Hay una tendencia a cuidar su cuerpo que cada vez está más extendida entre los consumidores.
- Sigue siendo importante la experimentación de nuevas sensaciones. El turismo de desconexión cada vez está más extendido. Se busca contacto con la naturaleza y una desconexión del mundo tecnológico.
- Hay una tendencia por parte de los consumidores a salir de los estándares impuestos por la sociedad. El consumidor quiere que se le considere como un individuo individual, con sus gustos y preferencias particulares, no con un grupo establecido.
- Existe la tendencia a escapar de la vida cotidiana, la forma de escapar de esta vida no es otra que con los viajes. A través de los viajes se consigue huir de lo cotidiano y vivir una nueva experiencia, que puede ser vital por aquel que la realice.
- Otra tendencia que se da en la actualidad es la tendencia a los viajes cortos. Como ya hemos dicho, los consumidores actuales están más culturizados y, generalmente, disponen de poco tiempo para el ocio. Por este motivo, los viajes de estancias cortas han aumentado mucho en los últimos años (Rodríguez et al., 2010).

-Entorno natural o medioambiental. El medio ambiente es el conjunto de componentes físicos, químicos, biológicos,... que rodean a las personas o a la sociedad en su conjunto. No sólo comprende el alrededor de las personas, también comprende a estas mismas, a los objetos y a las relaciones entre ellas (Adams&Lambert, 2006).



Figura 19. Medio ambiente y cambio climático. Fuente: Nuevatribuna, 2015

El medio ambiente varía constantemente debido a las acciones que realiza el ser humano sobre él. El hecho de que el ser humano sea el principal causante de las alteraciones en el medio ambiente hace especialmente importante que se apliquen una serie de leyes sobre su conservación.

Cada vez son más las leyes que regulan las medidas que debe tomar una empresa para preservar el medio que les rodea. La conservación de la flora y fauna autóctona, la regulación de las emisiones de CO₂,... son algunas de las regulaciones que se imponen para que las empresa resulten más responsables con el medio ambiente (Fundació Fòrum Ambiental, 2002).

Esto se debe en mucha medida por el aumento de poder que tienen algunos grupos ecologistas como Greenpeace o el GOB en Baleares. Estos grupos han sido capaces de concienciar a la sociedad de que la preservación del ecosistema es primordial para el planeta y para eso las empresas deben cumplir una serie de leyes para lograrlo.

Cada vez son más las empresas que dedican un estricto seguimiento a la preservación del medio ambiente. Estas empresas sacan partido de las nuevas leyes ambientales como táctica de promoción. Dan al mercado una imagen de empresa ecologista y eso tiene su segmento de consumidores interesados.

Para lograr los objetivos fijados, tanto por el estado como por la empresa, cada vez son más las empresas que utilizan diferentes sistemas de gestión ambiental. Se utilizan evaluaciones de impacto medioambiental de los productos, se suelen llevar de forma periódica auditorías medioambientales y controles preventivos. Las empresas con dimensiones considerables tienen ya personal dedicado, única y exclusivamente, a gestiones medioambientales (Fundació Fòrum Ambiental, 2002).



Figura 20. Empresa y medio ambiente. Fuente: En el campo de las redes, 2016

El medio ambiente en las Baleares ha sido valorado recientemente por Greenpeace en un estudio sobre el medio ambiente en España y lo situaron la novena comunidad autónoma con mejor entorno medioambiental de España.

Le asignaron una calidad medioambiental media. Sus principales atributos medioambientales son la agricultura ecológica, la pesca artesanal, las grandes áreas protegidas (más del 39% del espacio natural), la apuesta por la recogida de residuos selectivos, la protección de la zona costera y la negativa a la energía nuclear en el territorio balear, entre otros (Greenpeace, 2015).

-Entorno tecnológico. La aparición de las nuevas tecnologías en el sector turístico ha significado un antes y un después en sus métodos de promoción y distribución.

La aparición de internet y su masificación entre casi todos los hogares del planeta ha supuesto una nueva ventana para promocionar y distribuir un servicio turístico (Parrilla, 2014).



Figura 21. Tecnología en el sector servicios. Fuente: Fernández, 2015.

La aparición de las nuevas tecnologías ha afectado especialmente al sector turístico debido a la importancia que tiene para el cliente el hecho de tener información sobre el producto.

En el caso del sector servicios, al ser el producto un bien intangible, el cliente necesita obtener la mayor cantidad de información posible para reducir su incertidumbre, ya que hasta que no sea la fecha de disfrutar el servicio, esa información será el sustitutivo del producto real (Serra, 2010).

El cuadro siguiente muestra que porcentaje de reservas han alcanzado los distintos servicios turísticos a través de internet:

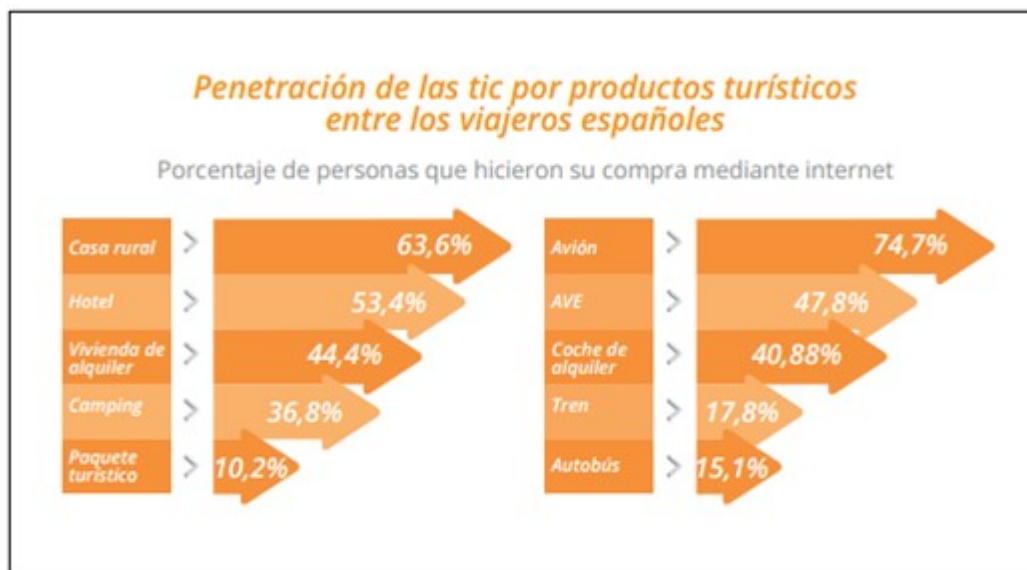


Figura 22. Porcentajes de reservas por internet. Fuente: SEGITUR&ITH, 2014

El hecho de poder vender sus servicios directamente al consumidor favorece directamente a las pequeñas empresas turísticas que realizan una fuerte segmentación de mercado. A partir de la segmentación buscan la especialización en el segmento y a partir de internet pueden llegar a su público objetivo (Serra, 2010).

A partir de este hecho, el sector servicios ha sido uno de los sectores más beneficiados por la nueva tecnología. Con la nueva tecnología las empresas de servicios pueden dar a conocer sus servicios de forma directa al consumidor final. En el caso de los viajes turísticos, las empresas pueden dirigir su oferta directamente al consumidor aplicando descuentos sobre los precios, al no tener que pagar ninguna comisión a intermediarios.

La creciente utilización de internet ha llevado a que las agencias de viajes físicas vieran una caída estrepitosa de su demanda. Este hecho ha significado una nueva adaptación a la demanda actual, lo que ha propiciado que esas agencias de viajes físicas pasaran a operar en el mercado electrónico. Cada vez son más las agencias de viajes que optan por operar en el mercado electrónico antes que en el mercado físico (Serra, 2010).

El hecho de la masificación de la difusión de internet ha llevado a la posibilidad de expandir el negocio de muchas empresas. Las empresa pueden ahora ofrecer paquetes dinámicos a los clientes. En los paquetes dinámicos es el cliente quien compone lo que va a ser su producto final a disfrutar. Al tener el cliente toda la información sobre los servicios dados, el cliente ya puede

confeccionar su producto final al mismo momento de realizar la reserva (Serra, 2010).

La repercusión de esa expansión también va a afectar al producto ofrecido por las empresas turísticas. Los consumidores cada vez valoran más a las empresas de alojamiento donde haya una buena red wi-fi para poder acceder a internet de forma cómoda y gratuita. Eso viene propiciado por la necesidad de mantener el contacto con los suyos y la necesidad de búsqueda de información en el lugar de destino. Los viajes son cada vez menos planificados y la posibilidad de acceder a la red en el alojamiento turístico posibilita la búsqueda de información del destino.



Figura 23. Conexión mundial por internet. Fuente: Ramírez, 2015

Al anterior criterio también debe añadirse que los clientes valoran hechos como tener enchufes suficientes en la habitación, poder ver la televisión en su idioma y todos aquellos avances tecnológicos que pueden favorecer la estancia del cliente (Hosteltur, 2013).

Para finalizar con el entorno tecnológico, cabe destacar que la tecnología en el sector del transporte también ha avanzado mucho y eso hace posible que los canales de distribución sean más confortables para los consumidores.

Ya se ha mencionado que el coste del producto turístico está compuesto por el coste financiero más el coste no financiero desde el punto de vista de los consumidores. Los avances tecnológicos reducen los costes no financieros con lo que la competitividad de la empresa se ve aumentada.

-Entorno legal y político. Para finalizar con el análisis del macroentorno se debe analizar el entorno político y legal del destino turístico de referencia y de los destinos turísticos competidores.

Primeramente, cabe destacar que España y las Islas Baleares son un destino percibido actualmente como muy seguro. El buen clima, la escasa posibilidad de catástrofes naturales, la seguridad vial y sanitaria, la seguridad ante ataques terroristas y mucho más hacen de las Islas Baleares uno de los mejores destinos turísticos para visitar en 2016.

Las reservas turísticas en las Islas Baleares se dispararon en 2014 y siguieron la tendencia en 2015. Las previsiones son mejores aún para el 2016. Los recientes ataques terroristas en Francia, la inestabilidad política en los otros destinos de la costa mediterránea (Túnez, Egipto) y la crisis en Siria han sido (en gran parte) los principales detonantes del aumento de reservas en las Islas Baleares (20 minutos, 2015).

La reciente aparición en escena del grupo terrorista Islámico (ISIS) ha hecho que los turistas sean muchos más precavidos a la hora de realizar su viaje. Los consumidores de viajes aumentan su nivel de exigencia en cuanto a la seguridad del destino. Para ello, existen normativas de protección en los destinos turísticos. Estas normativas que deben aplicar las empresas turísticas pretenden dar al viajero una mayor seguridad en el destino (Garmendia, 2015).

Otro factor que puede afectar al destino turístico es la estabilidad política. Actualmente en España, el estado de gobierno aún no ha proclamado un presidente y si este hecho no se soluciona rápido, puede verse como un destino inestable políticamente y esto puede afectar en cuanto al volumen de demanda del destino.

Además, van a existir diferentes normativas a la hora de elaborar un negocio dependiendo del partido que gobierne. Se tendrá que tener en cuenta que la elección final del partido que va a gobernar podrá afectar de forma significativa en cuanto a normativas de negocio. Será necesario adaptar la elaboración de la empresa dependiendo del tipo de gobierno que se establezca.

Tras los datos analizados del macroentorno de la empresa se puede concluir que existen unas condiciones óptimas para la realización del proyecto empresarial del agroturismo en Porreres. Los factores que afectan positivamente a la creación del agroturismo son:

- Las perspectivas de crecimiento del PIB en 2016.
- Las nuevas tendencias que se dispersan del turismo global de "sol y playa" buscando un segmento más rural.
- Los avances tecnológicos que han favorecido a la distribución y promoción del turismo rural en particular.
- La imagen de seguridad que tiene Mallorca actualmente como destino turístico frente a otros destinos turísticos.

8.1.3. Análisis de la competencia.

Al analizar la competencia se tiene que distinguir entre competidores existentes y competidores potenciales:

- **Competidores potenciales.** La aparición de nuevos competidores va a depender en gran medida de las barreras de entrada que tenga el sector en el que se va a trabajar. Ya se han comentado en este estudio las barreras de entrada que existen en el sector del alojamiento. Las principales barreras son:
 - Economías de escala.

- Diferenciación.
- Alta inversión de capital inicial.
- Falta experiencia en el sector.
- Accesibilidad a los proveedores y a los canales de distribución.
- Barreras legales (política gubernamental) (Porter, 1980).

Para los competidores potenciales, las barreras legales en el segmento del turismo rural de las Islas Baleares puede ser un grave inconveniente, ya que las leyes referentes a este segmento son bastante estrictas en las Islas Baleares.

La ley Balear para la creación de un negocio de turismo rural establece una serie de requisitos para poder ejercer el negocio que pueden ser de carácter vital a la hora de entrar en el segmento.

Algunos ejemplos son:

Tipo de alojamiento	Medidas legales
Hotel Rural	<ul style="list-style-type: none"> -Requisitos vivienda: construidas con anterioridad al 1940, situadas en terreno no urbanizable. - Disposiciones y normas técnicas: adecuado a las que regularice la Conserjería de Turismo. - Permiso obras: No se podrán realizar obras que aumenten el volumen edificado ni que varíen la estética arquitectónica original. -Requisitos parcela: no podrá ser inferior a los 50.000 m². - Capacidad: máximo de 25 unidades ofertadas, con un máximo de 50 plazas. - Servicios obligatorios: servicio desayuno y media pensión.
Agroturismo	<ul style="list-style-type: none"> -Requisitos vivienda: construidas con anterioridad al 1960, situadas en terreno no urbanizable. - Requisito explotación: obligatoriedad de coexistir una explotación agrícola, ganadera o forestal mientras se ofrezca el servicio turístico. - Disposiciones y normas técnicas: adecuado a las que regularice la Conserjería de Turismo y la Conserjería de Agricultura y Pesca. - Permiso obras: No se podrán realizar obras que aumenten el volumen edificado ni que varíen la estética arquitectónica original. -Requisitos parcela: no podrá ser inferior a los 25.000 m². - Capacidad: máximo de 12 unidades ofertadas, con un máximo de 24 plazas. - Servicios obligatorios: servicio desayuno. - Extinción negocio: acreditación anual de la actividad agrícola, ganadera o forestal. En caso contrario, se extingue la licencia de servicio turístico rural.

Tabla 50. Barreras legales del Turismo Rural. Fuente: Agencia de turismo de Balears. Elaboración propia

Otra de las principales barreras que debe superar el competidor potencial es la alta inversión inicial que requieren los establecimientos de este tipo.

Al ser viviendas construidas con anterioridad al 1960, muchas de ellas se encuentran en estado deteriorado y necesitan de una fuerte inversión inicial para poner el negocio en funcionamiento. Además, algunas de las zonas donde se sitúan estas fincas todavía no tienen suministro de agua y luz; por

consiguiente, hacer llegar los suministros básicos a la finca requiere de un mayor gasto económico.

Hay que sumarle también el coste de avituallamiento del establecimiento para que cumpla con los requisitos mínimos para poder ejercer el servicio según la Conserjería de Turismo (Agencia de Turismo de Baleares, 2015).

Todos estos factores económicos son un gran inconveniente para los competidores potenciales que quieren entrar en el negocio.

Por último, el coste de alcanzar las economías de escala es otro gran inconveniente a superar para los potenciales competidores.

Si la nueva empresa es capaz de aguantar la desventaja en los costes medios frente a las otras hasta que estos se equilibren (por el incremento de reservas), el potencial competidor habrá superado la barrera de entrada.

Para completar el estudio de los competidores potenciales también se deben observar los establecimientos que no forman parte del sector rural pero que ofrezcan algún producto sustitutivo ofrecido por este segmento.

En este caso, es complicado que otro establecimiento hotelero pueda ofrecer algún producto similar al del turismo rural, sin considerarse un establecimiento rural. La especial importancia del entorno y de la naturaleza limitan esta oferta fuera del segmento y, por tanto, se descarta una elevada amenaza potencial por parte de un segmento externo.

- **Competidores existentes.** Par seguir con el análisis de la competencia, hay que analizar los competidores ya instalados en el mercado.

La gran mayoría de establecimientos hoteleros de turismo rural siguen las mismas pautas. Tienen, en general, los siguientes requisitos indispensables:

CARACTERÍSTICAS GENERALES EN ALOJAMIENTOS DE TURISMO RURAL	
Buen entorno	Desayuno buffet
Actividades deportivas	Wi-Fi gratuito
Comida típica de la tierra	Baño propio por habitación
Distribución directa y por agencia	Parking
Piscina	Calefacción

Tabla 51. Características generales de alojamientos de turismo rural. Fuente: elaboración propia

La competencia dentro del segmento es fuerte, ya que los costes de entrada son bastante altos.

A continuación se analizarán cuatro ejemplos de competidores existentes en el mercado. Se ha cogido como referencia para su elección la proximidad al nuevo alojamiento y las características de cada uno, ya que los cuatro competidores a analizar tienen unos enfoques muy distintos entre ellos.

Los competidores que se van a analizar son los siguientes:

1) Sa Bassa Rotja:

Este es un ejemplo igual al que se exponía en el apartado de competidores potenciales. Sa Bassa Rotja no puede considerarse hotel rural porque, primero, la estructura de la construcción se aumentó cuando se hizo la reforma del alojamiento y, segundo, se ofrecen 38 habitaciones (límite para hotel rural 25 habitaciones).

Este es un claro ejemplo de un hotel que ofrece unas características idénticas a la de los del segmento rural pero no puede considerarse un hotel rural ni un agroturismo.

Sa Bassa Rotja es el alojamiento más lujoso de los cuatro que se van a ver y también el más grande. Las características principales son las siguientes:

Sa Bassa Rotja	
Características Generales	
Localización	<ul style="list-style-type: none"> - Camí de Sa Pedrera S/N, Finca Son Orell - Porreres, Illes Balears - Distancia hasta el nuevo establecimiento: 3,6 Km.
Tipo Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Hotel Rural & Spa - 4 estrellas - Finca de 100 hectáreas.
Servicios Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> - SPA y centro wellness - Piscina - Wi-Fi gratuito - Parking gratuito - Servicio recepción 24h - Traslado aeropuerto (pago) - Adaptado minusválidos - Jardín - Actividades deportivas (senderismo, ciclismo,...) - Biblioteca - Servicio de lavandería - Alquiler de coches - Salas de bodas y eventos - Servicio de limpieza a diario
Servicios Cocina	<ul style="list-style-type: none"> - Desayuno Buffet - Snack a mediodía - Cena a la carta
Cerrado	<ul style="list-style-type: none"> - Noviembre - Diciembre
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Página Web propia - Agencia de viajes

Tabla 52. Características generales de Sa Bassa Rotja. Fuente: elaboración propia

Gran cantidad de servicios, muchos de ellos requieren un pago suplementario al inicial. De los cuatro que se van a ver, es el único con posibilidad de comer a mediodía. Ofrece también la posibilidad de realizar eventos y bodas por encargo.

La oferta de habitaciones es la siguiente:

Sa Bassa Rotja	
Características Habitaciones	
Nº Habitaciones	- 38 habitaciones
Tipos de Habitaciones	- Económica - Doble - Suite
Servicios Habitaciones	<p>#Habitaciones económicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cama doble y cama individual - Caja fuerte - Calefacción y aire acondicionado - Teléfono - TV satélite - Minibar - Secador de pelo - Baño con ducha <p>#Habitaciones dobles (extras a lo anterior):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bañera <p>#Suites (extras a lo anterior):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Albornoz y zapatillas - Terraza solárium

Tabla 53. Características de las habitaciones de Sa Bassa Rotja. Fuente: elaboración propia

Como ya se ha comentado, ofrece 38 habitaciones. Las habitaciones se dividen en tres tipos: económicas, dobles y suites.

Habitaciones muy bien equipadas. Subir una categoría en cada tipo de habitación significa: más espacio y más extras, acompañado de un mayor precio.

Con esta oferta diversificada, lo que pretende la empresa es alcanzar a la gran mayoría de la cuota de mercado, reduciendo así el excedente.

En cuanto a la estructura de precios, está reflejada en la tabla siguiente:

Sa Bassa Rotja	
Características Precios	
Estructura de Precios	- Imagen de precios elevados. - Estrategia de precios diferenciales (por temporada y por consumidor)
Precios medios Habitaciones (solo alojamiento)	- Económica: 120€/noche - Doble: 145€/noche - Suite: 220€/noche *Suplemento 20€ segunda persona
Ofertas Especiales	- Especial Web: <ul style="list-style-type: none"> • -7% descuento • Botella de cava • Cesta de fruta • Masaje 20 min. • Albornoz y zapatillas - -15% descuento: <ul style="list-style-type: none"> • Botella de vino • Solo reservas web - Especial gin&tonic: <ul style="list-style-type: none"> • Degustación 3 gin&tonics

Tabla 54. Características de los precios de Sa Bassa Rotja. Fuente: elaboración propia

La estructura de precios viene marcada por una imagen de precios elevados, para combatir el riesgo de incertidumbre del consumidor (reducir el coste no financiero por parte del consumidor).

Su estrategia de precios es diferencial (varía a lo largo del año). Los precios son más caros en temporada alta y más baratos en temporada baja. Esta estrategia sigue a la de la oferta, con el fin de reducir al máximo el excedente del consumidor.

Además, la empresa también utiliza táctica en precios. Reduce precios en momentos específicos para aumentar la demanda y cumplir el objetivo de maximizar la ocupación.

Los costes fijos o costes de no funcionamiento son elevados. Este hecho hace que la táctica en precios sea utilizada de forma regular.

La estructura organizacional de la empresa se separa en accionista/propietario y trabajadores contratados por él. Los trabajadores reciben una nómina mensual y el rendimiento de la actividad va a parar al accionista.

2) Son Mercadal:

Son Mercadal es el segundo establecimiento que se va a tratar. Se trata de un agroturismo y es el más modesto de los cuatro que se van a destacar.

A diferencia de Sa Bassa Rotja su estructura organizacional es de forma familiar. Los trabajadores de la empresa son los propietarios del establecimiento y su rentabilidad va a parar a ellos mismos.

Las características generales del establecimiento son las siguientes:

Son Mercadal	
Características Generales	
Localización	Camí de Son Pau, S/N, Finca de Son Mercadal - Porreres, Illes Balears - Distancia hasta el nuevo establecimiento: 6,7 Km.
Tipo Alojamiento	- Agroturismo - 3 estrellas - Finca de 9 hectáreas.
Servicios Alojamiento	- Piscina - Wi-Fi gratuito - Parking gratuito - Traslado aeropuerto (pago) - Jardín - Actividades deportivas (senderismo, ciclismo,...) - Posibilidad de montar a caballo - Alquiler de bicicletas - Servicio de limpieza a diario
Servicios Cocina	- Desayuno Buffet - Cena (solo en paquete gastronómico)
Cerrado	- Noviembre - Diciembre - Enero - Febrero
Distribución	- Página Web propia - Agencia de viajes

Tabla 55. Características generales de Son Mercadal. Fuente: elaboración propia

Sus servicios no son tan extensos como en Sa Bassa Rotja pero te ofrece la posibilidad de montar a caballo. También ofrece la posibilidad de alquilar bicicletas.

En cuanto al servicio de cocina solo ofrece el desayuno, a no ser que tengas contratado el paquete gastronómico. El paquete gastronómico incluye cenas con comida típica mallorquina.

El establecimiento se mantiene cerrado más meses que en Sa Bassa Rotja. Esto puede ser debido a que su coste de no funcionamiento es mucho menor que en el otro caso.

La oferta de habitaciones es la siguiente:

Son Mercadal	
Características Habitaciones	
Nº Habitaciones	- 8 habitaciones
Tipos de Habitaciones	- Doble
Servicios Habitaciones	#Habitación Doble: - Cama doble, cama individual y cama king size - Caja fuerte - Calefacción - Secador de pelo - Baño con ducha

Tabla 56. Características de las habitaciones de Son Mercadal. Fuente: elaboración propia

Solo hay 8 habitaciones en el establecimiento y todas tienen las mismas características. A diferencia de Sa Bassa Rotja, Son Mercadal solo tiene un tipo de oferta para elegir. Las habitaciones tienen menos prestaciones y esto se va a ver reflejado en el precio.

Los precios son los siguientes:

Son Mercadal	
Características Precios	
Estructura de Precios	- Imagen de precios a la baja. - Estrategia de precios fijos
Precios medios Habitaciones (solo alojamiento)	- Doble: 100€/noche *Suplemento 20€ segunda persona

Ofertas Especiales	<ul style="list-style-type: none"> - Gastronómica: <ul style="list-style-type: none"> • Cena típica mallorquina - Bienvenido verano: <ul style="list-style-type: none"> • Botella de vino - Especial Marzo y Octubre: <ul style="list-style-type: none"> • Botella de vino • Cesa de fruta
-------------------------------	--

Tabla 57. Características de los precios de Son Mercadal. Fuente: elaboración propia

Sigue una estrategia de precios fijos. Su estrategia empresarial es la de competencia en precios. Al no poder ofrecer las mismas prestaciones que otros establecimientos del segmento, su decisión es competir en precios y ofrecer unas habitaciones más sencillas y a la vez más económicas.

En resumen, tipo de empresa más reducida, con precios más bajos y servicios más restringidos.

3) Can Feliu:

Can Feliu constituye un agroturismo en donde cuya actividad agrícola es la elaboración del vino. Por sus características sería el más parecido al agroturismo que se quiere llevar a cabo en Son Sans. Un agroturismo al que no le falta de nada y, a su vez, lleva a cabo una producción de vino en la finca.

Can Feliu se hace llamar a sí mismo como un ecoagroturismo. Presume de vender un vino elaborado de forma ecológica y de ofrecer a los clientes productos ecológicos.

Ya se vio en el estudio del medio ambiente que existe un tipo de clientela que ve con muy buenos ojos a las empresas que son cuidadosas con el medio ambiente. Con esta denominación, Can Feliu atrae también a ese público ecologista.

Las características generales del agroturismo son las siguientes:

Can Feliu	
Características Generales	
Localización	<ul style="list-style-type: none"> - Camí de Sa Serra Km 1,2 - Porreres, Illes Balears - Distancia hasta el nuevo establecimiento: 11,6 Km.
Tipo Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Ecoagroturismo - 4 estrellas - Finca de 22 hectáreas

Servicios Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Piscina - Wi-Fi gratuito - Parking gratuito - Traslado aeropuerto (pago) - Adaptado minusválidos - Jardín - Actividades deportivas (senderismo, ciclismo,...) - Servicio masajes -Servicio de lavandería - Permitido animales de compañía - Salas de bodas y eventos - Cocina compartida - Barbacoa - Servicio de limpieza a diario
Servicios Cocina	<ul style="list-style-type: none"> - Desayuno Buffet Mediterráneo - Menús dietéticos - Cena a la carta - Gran selección de vinos
Cerrado	<ul style="list-style-type: none"> - Nunca
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Página Web propia - Agencia de viajes

Tabla 58. Características generales de Can Feliu. Fuente: elaboración propia

Tiene prácticamente los mismos servicios que Sa Bassa Rotja a excepción del alquiler de coches y de la biblioteca. En cambio, Can Feliu tiene una barbacoa (a disposición de todos los clientes) y una cocina compartida.

Además, de los cuatro establecimientos que se van a ver, es el único que permite llevar animales de compañía. Esto también tendrá interés para un determinado tipo de cliente.

Este establecimiento se mantiene abierto toda la temporada. Adapta las capacidades humanas a las necesidades que requiera la ocupación.

Al igual que Sa Bassa Rotja, Can Feliu también da la posibilidad de festejar bodas y eventos en el establecimiento.

Sus prestaciones son mayores que en el caso de Son Mercadal. Parte con un nivel de categoría superior.

Su servicio gastronómico es de los mejores, con la inclusión de los vinos caseros en la carta de restaurantes.

A continuación se ven las características de las habitaciones:

Can Feliu	
Características Habitaciones	
Nº Habitaciones	- 10 habitaciones
Tipos de Habitaciones	- Doble - Suite - Junior Suite - Apartamento
Servicios Habitaciones	<p>#Habitaciones dobles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cama doble y cama individual - Calefacción y aire acondicionado - Teléfono - TV satélite - Nevera - Secador de pelo - Baño con ducha y bañera - Terraza <p>#Junior Suite (extras a lo anterior):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terraza más amplia - Escritorio <p>#Suites (extras a lo anterior):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bañera hidromasaje - Terraza con vistas al jardín <p>#Apartamento (extras a lo anterior):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cama king-size - Cocina

Tabla 59. Características de las habitaciones de Can Feliu. Fuente: elaboración propia

Can Feliu solo ofrece 10 habitaciones pero su variedad es grande. Tiene la posibilidad de reservar 4 tipos de estancias. Cada una de ellas está muy bien equipada (todas con terraza propia y bañera). La habitación más económica viene con más complementos que en Sa Bassa Rotja y Son Mercadal.

El único inconveniente en la oferta de habitaciones es su disponibilidad. Al ofrecer solo 10 habitaciones y 4 tipos distintos hace que, en un determinado momento, no haya suficiente stock a la demanda de algún tipo de habitación. Esto puede conllevar a que deba asignarse una habitación de mayor rango al contratado por el cliente por el mismo precio.

Con esta estructura de oferta, Can Feliu diversifica para alcanzar la mayor cuota de mercado.

La estructura de precios es la siguiente:

Can Feliu	
Características Precios	
Estructura de Precios	- Imagen de precios elevados. - Estrategia de precios diferenciales (por consumidor)
Precios medios Habitaciones (solo alojamiento)	- Doble: 115€/noche - Junior Suite: 150€/noche - Suite: 165€/noche - Apartamento: 250€/noche *Suplemento 20€ segunda persona
Ofertas Especiales	- Web: <ul style="list-style-type: none"> • Descuento en precio • Botella de vino

Tabla 60. Características de los precios de Can Feliu. Fuente: elaboración propia

Sigue una imagen de empresa de precios moderados-elevados. Su precio de salida es 15€ superior a la de Son Mercadal y 5 € inferior al de Sa Bassa Rotja. La posibilidad de reservar un apartamento sale 30€ más caro que la Suite de Sa Bassa Rotja aunque las prestaciones son mucho mayores también.

Sigue una estrategia de precios diferenciales por consumidor, al igual que Sa Bassa Rotja.

La gestión y organización del agroturismo es familiar aunque tienen contratados un par de trabajadores para dar el servicio.

Resumiendo, agroturismo pequeño (10 habitaciones), muy bien equipado, con una imagen de agroturismo ecológico, con estrategia en precios e imagen de alojamiento de alta calidad.

4) S'Horabaixa:

S'Horabaixa es un agroturismo situada en el municipio de Felanitx pero geográficamente muy cercano al nuevo agroturismo. El entorno es bastante similar y su principal explotación agrícola es la recogida de almendras y algarrobas.

El agroturismo tiene una estructura organizacional familiar. Es un matrimonio el que lo gestiona y son ellos los que dan el servicio a los clientes.

Las principales características del establecimiento se verán a continuación:

S'Horabaixa	
Características Generales	
Localización	<ul style="list-style-type: none"> - Calle Segunda Vuelta, 117, Finca es Passarell - Son Mesquida (Felanitx), Illes Balears - Distancia hasta el nuevo establecimiento: 5,4 Km.
Tipo Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Agroturismo - 3 estrellas - Finca de 33 hectáreas
Servicios Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Piscina - Wi-Fi gratuito - Parking gratuito - Traslado aeropuerto (pago) - Jardín - Actividades deportivas (senderismo, ciclismo,...) - Biblioteca - Servicio de lavandería - Salas de bodas y eventos - Alquiler de coches y bicicletas - Servicio de limpieza semanal - Barbacoa - Sala de juegos - Sala compartida TV
Servicios Cocina	<ul style="list-style-type: none"> - Desayuno Buffet - Pic-nic's (reserva previa) - Cena a la carta (reserva previa) - Menús para niños
Cerrado	<ul style="list-style-type: none"> - Diciembre - Enero - Febrero
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Página Web propia - Agencia de viajes

Tabla 61. Características generales de S'Horabaixa. Fuente: elaboración propia

Al igual que Can Feliu tiene una amplia oferta de servicios. Ofrece barbacoa a los clientes, alquiler de bicis y coches y posibilidad de realizar eventos y bodas en el recinto.

Uno de los atractivos principales del agroturismo es su oferta especial a ciclistas. Ofrece alquiler de bicicletas, taller propio y guía propio para excursiones en bicicleta. Este enfoque a un público especial hace que se reduzca la estacionalidad del agroturismo. El ciclista viene en temporada de primavera y con estos aumentan la ocupación fuera de la temporada alta.

Su servicio de cocina da la posibilidad de reservar picnics por si el cliente tiene previsto comer fuera del establecimiento. Además, ofrece la posibilidad de cenar a la carta (siempre con reserva previa).

El establecimiento se mantiene cerrado los meses de invierno. El motivo es que los costes de mantener abierto (calefacción, electricidad,...) son muy elevados y los precios que se tienen que cobrar para que los clientes reserven son muy bajos. Esto hace que no sea económicamente rentable mantener abierto.

Las características de las habitaciones son las siguientes:

S'Horabaixa	
Características Habitaciones	
Nº Habitaciones	- 12 habitaciones
Tipos de Habitaciones	- Estándar - Doble - Doble superior - Apartamento
Servicios Habitaciones	#Habitaciones estándar: - Dos camas individuales - Calefacción - Ventilador (no Aire Acondicionado) - Secador de pelo - Baño con ducha - Mosquiteras #Habitaciones dobles (extras a lo anterior): - Balcón - Bañera - Cama doble o king-size - Ropa de cama y toallas - Vistas al jardín - Escritorio

	<p>#Doble Superior (extras a lo anterior):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terraza propia <p>#Apartamento (extras a lo anterior):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cocina - Sofá-cama - Frigorífico - Albornoz
--	--

Tabla 62. Características de las habitaciones de S'Horabaixa. Fuente: elaboración propia

El agroturismo ofrece 12 estancias (el máximo permitido). Sigue una estrategia de oferta diversificada, ofreciendo cuatro tipos de estancias diferentes.

Al igual que Can Feliu, ofrece a los clientes la posibilidad de reservar un apartamento, equipado con cocina, frigorífico y muchas cosas más.

Destaca que en ninguna de las habitaciones haya aire acondicionado. Dicen que la estructura antigua del agroturismo hace de él un lugar muy fresco.

La estructura de precios para estas habitaciones es la siguiente:

S'Horabaixa	
Características Precios	
Estructura de Precios	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen de precios moderados. - Estrategia de precios diferenciales (por temporada y por consumidor)
Precios medios Habitaciones (solo alojamiento)	<ul style="list-style-type: none"> - Estándar: 77€/noche - Doble: 92€/noche - Doble Superior: 101€/noche - Apartamento: 116€/noche
Ofertas Especiales	<ul style="list-style-type: none"> - Especial Web: <ul style="list-style-type: none"> • Botella de vino

Tabla 63. Características de los precios de S'Horabaixa. Fuente: elaboración propia

En general sus precios no son muy elevados y puedes reservar un apartamento casi por el mismo precio que una doble en Can Feliu.

De los cuatro establecimientos que se han tratado es el que ofrece unos precios más bajos al cliente. Su estrategia parece ser que es la de competencia en precios.

Se concluye que S'Horabaixa es un agroturismo con precios atractivos, con un enfoque secundario hacia los ciclistas y con una buena calidad-precio.

8.1.4. Análisis del mercado, del segmento y de los consumidores (Investigación de mercado).

En este apartado se va a analizar: el mercado en su conjunto, el segmento del turismo rural y el comportamiento del consumidor tanto a nivel de mercado como a nivel de segmento.

Primero hay que definir lo que se conoce como turismo rural. El turismo rural según el Instituto de Turismo de España (ITE) (2014) puede definirse como: "la actividad turística en un entorno rural o natural no masificado" (p.4).

A su vez, el Agroturismo será aquel establecimiento que ofrezca cualquier actividad de alojamiento turístico a cambio de dinero, que se realice en una vivienda construida antes del año 1960, en un terreno no urbanizable y en donde se lleve a cabo una explotación agrícola, ganadera y/o forestal (BOE, 2012).

En el mercado del alojamiento turístico la demanda se mide en pernотaciones y la distribución del año 2015 en España fue la siguiente:

Año 2015	Apartamentos	Campings	T. Rural	Albergues	Extrahotelero	Hoteles	Total
Viajeros	10.291.833	6.712.586	3.222.266	902.614	21.129.299	93.081.001	114.210.300
Residentes	3.686.897	4.479.530	2.685.551	606.790	11.458.768	47.427.184	58.885.952
No residentes	6.604.935	2.233.056	536.716	295.824	9.670.532	45.653.817	55.324.349
Pernотaciones	68.340.100	34.482.061	8.746.210	2.246.451	113.814.822	308.186.514	422.001.336
Residentes	16.572.703	17.920.782	6.620.289	1.519.309	42.633.083	110.272.041	152.905.124
No residentes	51.767.397	16.561.279	2.125.921	727.141	71.181.738	197.914.473	269.096.211

Tabla 64. Viajeros y pernотaciones separados por tipo de alojamiento. Fuente: INE, 2016

Hubo un total de más de 422 millones de pernотaciones, de las cuales un 2.07% pertenecen a establecimientos de turismo rural (INE, 2016).

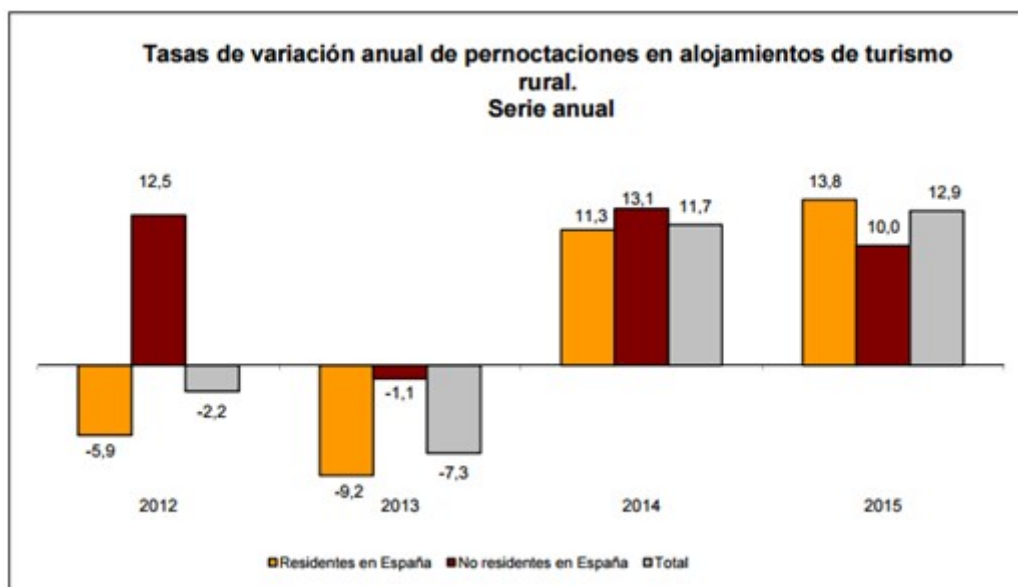


Gráfico 38. Tasa de variación anual de pernотaciones de turismo rural. Fuente: INE, 2016

Las pernотaciones en turismo rural crecieron un 12,9% respecto al año 2014, encadenando dos años seguidos con subidas de más del 11% respecto a su anterior año.

También subieron en 2015 las plazas ofertadas de turismo rural, alcanzando las 142.994 plazas de media, que supone un incremento del 1,1% respecto a las plazas ofertadas en 2014.

El grado de ocupación del 2015 en estos alojamientos alcanzó de media el 16,6% anual y el porcentaje de ocupación en fin de semana llegó al 29,5% (INE, 2016).

Si se observa el crecimiento en pernoctaciones de los distintos tipos de alojamientos turísticos destaca que el turismo rural es el segmento con mayor crecimiento en el último año, casi triplicando el crecimiento que han tenido los Hoteles vacacionales.

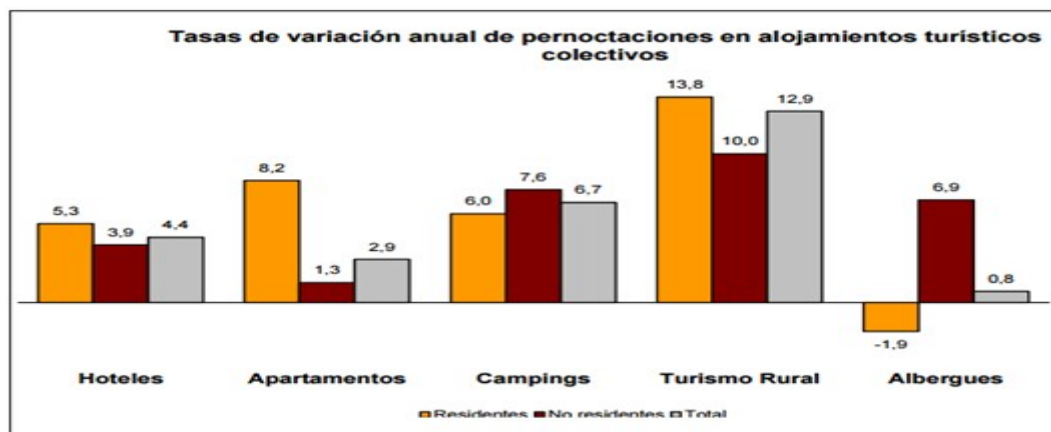


Gráfico 39. Tasa de variación anual de pernoctaciones. Fuente: INE, 2016

A continuación se verá una tabla que recoge el número de viajeros, el número de pernoctaciones y la estancia media por comunidades autónomas en el turismo rural.

En ella aparecen ciertos valores que cabe destacar:

Comunidades y ciudades autónomas	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
TOTAL	3.222.266	2.685.551	536.716	8.746.210	6.620.289	2.125.921	2,71
Andalucía	224.346	166.637	57.709	770.956	443.784	327.174	3,44
Aragón	150.541	135.691	14.851	448.465	396.294	52.173	2,98
Asturias, Principado de	207.602	197.434	10.168	681.217	644.244	36.972	3,28
Baleares, illes	194.271	28.855	165.416	823.620	84.263	739.359	4,24
Canarias	73.958	26.743	47.215	385.045	106.769	278.274	5,21
Cantabria	206.227	185.368	20.860	483.709	433.758	49.951	2,35
Castilla y León	642.251	593.313	48.939	1.418.651	1.327.211	91.442	2,21
Castilla-La Mancha	214.965	209.753	5.212	508.253	492.637	15.616	2,36
Cataluña	378.740	330.971	47.768	1.060.772	800.531	260.243	2,80
Comunitat Valenciana	127.873	117.785	10.088	375.276	316.018	59.256	2,93
Extremadura	160.615	152.368	8.247	348.893	327.426	21.468	2,17
Galicia	189.685	146.108	43.575	357.757	287.666	70.093	1,89
Madrid, Comunidad de	114.712	104.637	10.075	209.225	191.963	17.263	1,82
Murcia, Región de	35.616	32.389	3.226	91.243	79.420	11.823	2,56
Navarra, Comunidad Foral de	128.920	108.545	20.373	342.196	305.532	36.666	2,65
País Vasco	140.759	120.176	20.587	368.386	315.841	52.545	2,62
Rioja, La	31.186	28.773	2.413	72.543	66.938	5.604	2,33
Ceuta	-	-	-	-	-	-	-
Melilla	-	-	-	-	-	-	-
Tasa interanual	14,15	13,96	15,10	12,85	13,80	9,98	-1,14

Tabla 65. Datos de pernoctaciones por comunidades autónomas. Fuente: INE, 2016

En ella aparecen ciertos valores que cabe destacar:

1. Cabe destacar que las Islas Baleares percibieron el 9,92% de las pernoctaciones de todas las CCAA.
2. El número de pernoctaciones de "residentes en España" en las Islas Baleares es menor que el de "residentes en el extranjero". Este hecho solo se da en las Islas Baleares y en las Islas Canarias, en todas las demás CCAA las pernoctaciones de "residentes en España" son mayores.
3. Las pernoctaciones de "residentes en el extranjero" representan el 89,77% del total. Este dato puede tener especial importancia a la hora de segmentar el mercado objetivo en busca de una estrategia de promoción.

A continuación se observa en el cuadro aquellos países que tienen una mayor preferencia por el sector rural y natural:

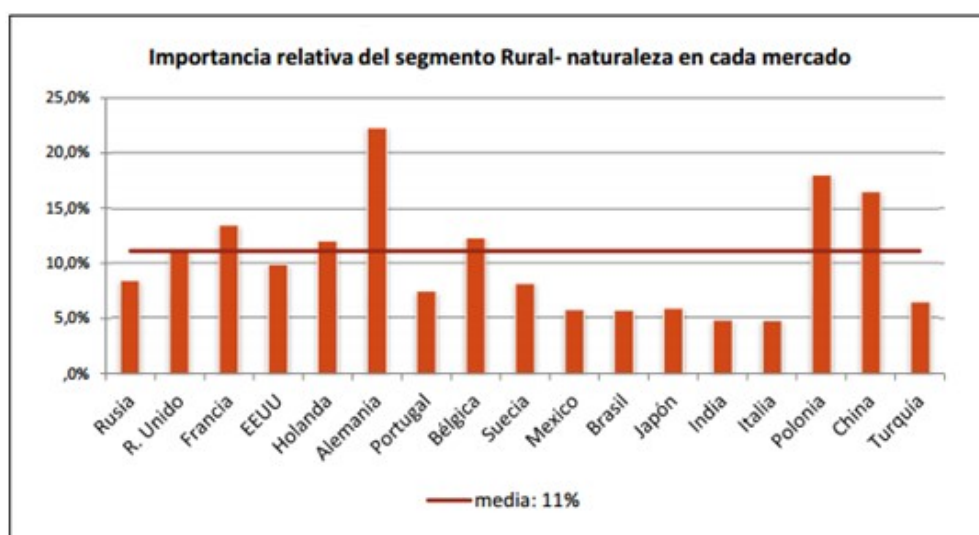


Gráfico 40. Importancia del segmento rural por país. Fuente: ITE, 2014

Se ve que Alemania es el país que mayor importancia le otorga a este sector, seguido por Polonia y China.

Polonia y China centran la búsqueda de este sector en países más cercanos geográficamente, particularmente en países como Alemania o los Países Bajos (en el caso de Polonia) y en Singapur o Tailandia en el caso de China. Este hecho hace que el segmento de Polonia o China sea un segmento de difícil captación para España (ITE, 2014).

En su defecto, Alemania es un claro demandante de turismo en Mallorca. España si que puede centrar su oferta en Alemania y países como Bélgica, Francia, Holanda o Reino Unido. Si se suman las pernoctaciones anuales de estos 5 países en el último año representan más del 80% de las pernoctaciones de turismo rural en España (ITE, 2014).

Otro punto a estudiar sobre el segmento del turismo rural es la estacionalidad, algo que afecta a todos los segmentos turísticos. En el año 2015 la distribución de las pernoctaciones en el segmento del turismo rural fue la siguiente:

	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
	TOTAL	3.222.266	2.685.551	536.716	8.746.210	6.620.289	
Enero	107.614	96.902	10.712	279.609	224.902	54.707	2,60
Febrero	143.951	129.875	14.076	325.866	256.223	69.642	2,26
Marzo	193.821	172.064	21.757	442.557	349.870	92.687	2,28
Abril	286.997	245.348	41.649	730.343	582.482	147.861	2,54
Mayo	278.539	218.202	60.337	634.190	445.420	188.770	2,28
Junio	275.920	216.601	59.320	663.013	458.489	204.524	2,40
Julio	365.161	288.336	76.825	1.176.557	826.720	349.837	3,22
Agosto	478.574	387.756	90.819	1.852.391	1.416.893	435.498	3,87
Septiembre	304.411	228.135	76.276	771.195	517.637	253.558	2,53
Octubre	318.805	266.037	52.767	751.345	567.174	184.172	2,36
Noviembre	202.162	185.881	16.281	449.760	376.725	73.035	2,22
Diciembre	266.311	250.414	15.897	669.384	597.754	71.630	2,51

Tabla 66. Evolución de las pernoctaciones en el 2015. Fuente: INE, 2016

En el cuadro se puede ver como el mayor número de pernoctaciones se da en el mes de julio y agosto. Estos dos meses representan un 34,63% del total de las pernoctaciones anuales.

Si se comparan estos porcentajes por ejemplo con las pernoctaciones en establecimientos hoteleros, el porcentaje de pernoctaciones entre julio y agosto de este segmento representa el 27,50%, más de 7 puntos porcentuales por debajo del segmento del turismo rural. A la vista de este dato, uno de los objetivos será equiparar el número de pernoctaciones a lo largo del año.

En cuanto a los meses con menor número de pernoctaciones tenemos los meses de enero y febrero. Estos meses son los peores no sólo a nivel de segmento, sino a nivel del sector de la ocupación (INE, 2016).

Para completar el estudio de mercado se tiene que estudiar al consumidor final del producto turístico. Para ello se deberá analizar su perfil socio demográfico, sus hábitos de consumo, sus preferencias y demás detalles que puedan ser relevantes para la empresa.

- Perfil socio demográfico.

El segmento del turismo rural está caracterizado por tener unos niveles de estudios muy altos. A continuación se observarán los niveles de estudios de los consumidores de turismo rural de los países que anteriormente se habían destacado en este segmento:

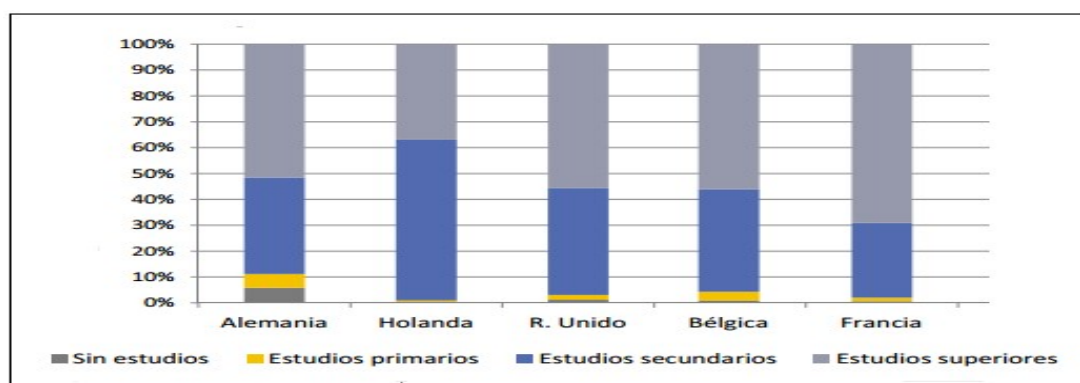


Gráfico 41. Nivel de estudios por países. Fuente: ITE, 2014

La media de consumidores con estudios superiores en este segmento y para estos países es superior al 45%. Y si le sumas el porcentaje de consumidores con estudios secundarios alcanza una cuota de más del 90% de los consumidores del segmento. Los consumidores de este segmento sin estudios no alcanza el 5% de media.

El estado profesional de estos consumidores también tiene un papel significativo en el segmento.

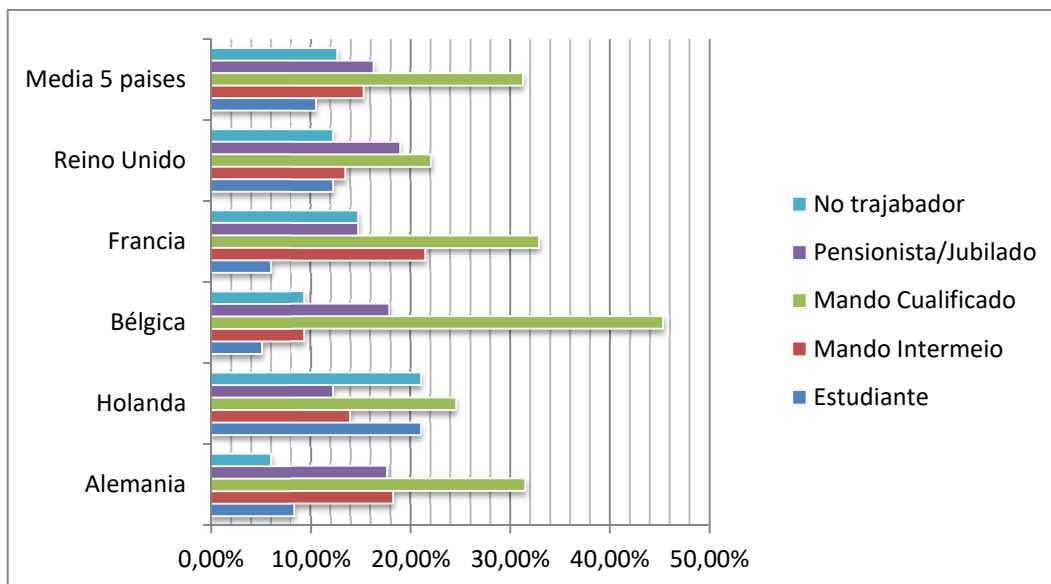


Gráfico 42. Estado profesional por países. Fuente: ITE, 2014. Elaboración propia

Más del 31% de media ostenta un cargo cualificado en su vida laboral. Destacan Bélgica, Francia y Alemania, cuyos consumidores de turismo rural obtienen unos porcentajes de cargos cualificados del 45,3%, 32,9% y 31,5% respectivamente.

En el segundo eslabón de situaciones profesionales se sitúan los pensionistas y los jubilados, representando el 16,34% de los consumidores del segmento.

El siguiente escalafón es para los trabajadores con un mando intermedio, acaparando un 15,34% de las compras en el segmento.

En el cuarto escalafón ya se sitúan los no trabajadores y los estudiantes cuyos porcentajes de demanda en el segmento representan cifras en torno al 12% y el 10% respectivamente (ITE, 2014).

Como se ve en la gráfica, hay ciertas concordancias entre países y nivel laboral de los consumidores, aunque también existen diferencias significativas para cada país.

El plan de marketing ideal debería centrar un sistema de promoción para cada uno de estos países dependiendo de sus principales consumidores.

A continuación se van a diferenciar a los consumidores por su media de edad. Los porcentajes vienen representados en la siguiente gráfica:

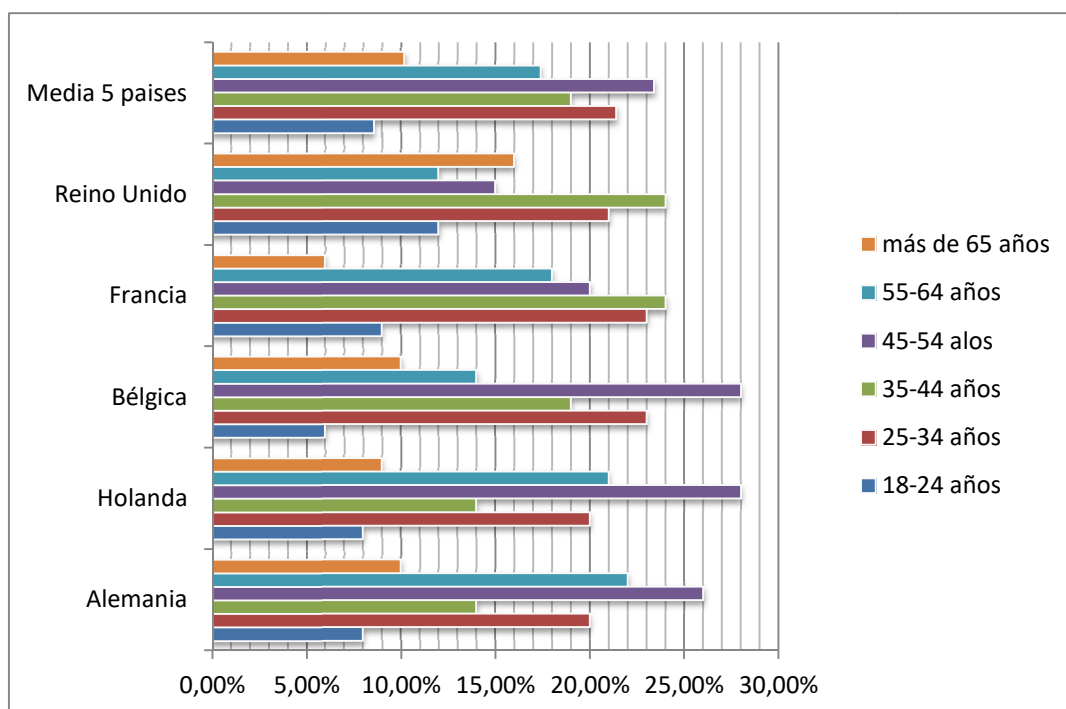


Gráfico 43. Medias de edad por países. Fuente: ITE, 2014

El rango de edades que predomina con más número de consumidores es el de entre 45 y 54 años. Le siguen los comprendidos entre los 25 y los 34 años.

Un dato importante es que entre los 25 y los 64 años acaparan el 81% de las reservas del segmento, quedándose los mayores de 65 años con un 10% y los más jóvenes con un 9% (ITE, 2014).

España, al igual que estos países, concentra su demanda en el mismo nivel de edades. Los consumidores nacionales de turismo rural de entre 25 y 64 años representan cerca del 89% del total de las demandas.

Los estudios que ostentan los consumidores españoles son, por lo general, estudios superiores y su status laboral tiende a ser superior a la media (Top Rural, 2013).

- Hábitos de consumo.

Un estudio reciente sobre los consumidores de turismo rural ha revelado sus hábitos principales a la hora de realizar turismo rural.

En primer lugar, se verá en la siguiente gráfica los principales tipos de viajes que reservan los consumidores:

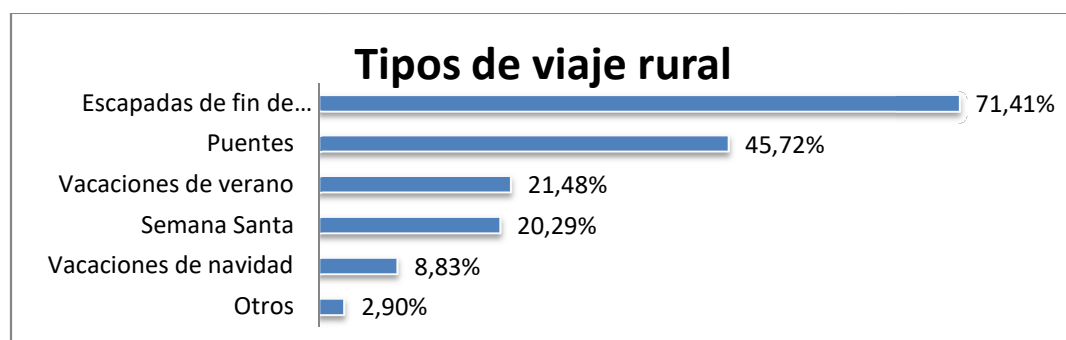


Gráfico 44. Tipos de viaje rural. Fuente: Top Rural, 2013. Elaboración propia

Las escapadas de fin de semana son el tipo de viaje más predominante en el segmento. También hay muchos consumidores que eligen los puentes para realizar el turismo rural. Ya en menor medida se encuentran las vacaciones de verano y de semana santa con algo más del 20% de los consumidores de turismo rural.

Con las conclusiones del gráfico anterior se explica que el mayor porcentaje de pernoctaciones por estancia se centre en los dos días. Las escapadas de fin de semana acaparan gran parte de la cuota de mercado y eso se ve reflejado en la media de pernoctaciones por pasajero, situada en los 2,76 días.

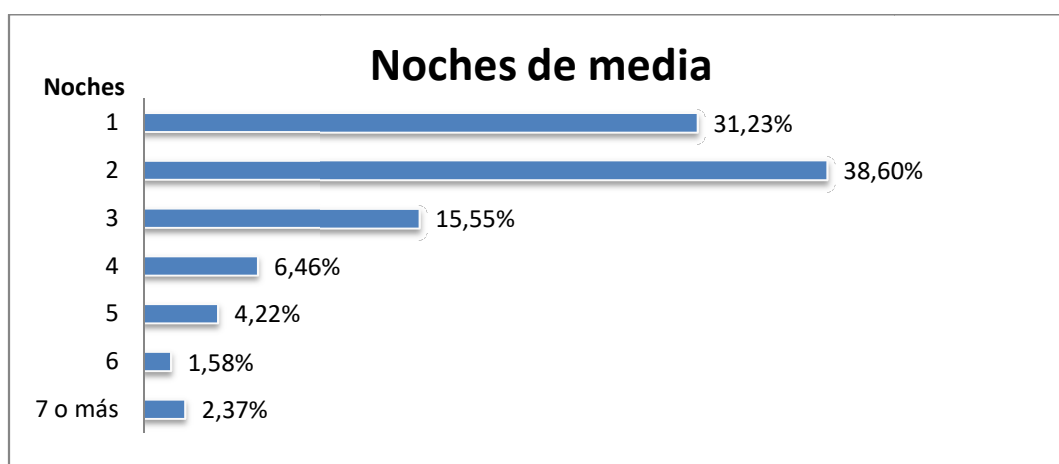


Gráfico 45. Duración por estancia. Fuente: Top Rural, 2013. Elaboración propia

En segundo lugar, el gasto medio por pasajero en alojamientos de turismo rural alcanzó los 59,14€ de media.

Aunque predomine el rango de 30 a 49€ de media, el crecimiento de reservas con pagos superiores a los 100€ diarios frente a años anteriores, hizo que la media se situara por encima de este rango.

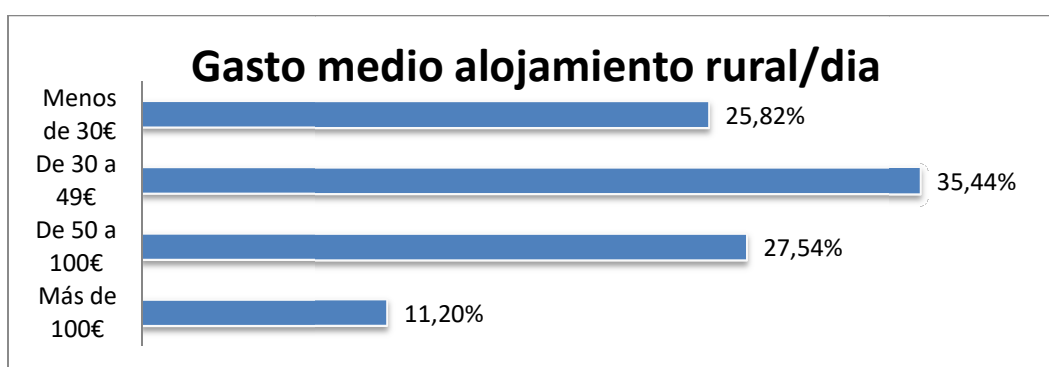


Gráfico 46. Gasto medio por persona y día en alojamientos rurales. Fuente: Top Rural, 2013. Elaboración propia

El tercer hábito de consumo del segmento se centra en la compañía con la que se consume este producto.

En la siguiente gráfica se ve que casi 6 de cada 10 personas que realizan turismo rural lo hacen acompañados por su pareja. Además, el 30% acude con su pareja e hijo/s y el 31% acude con amigos.

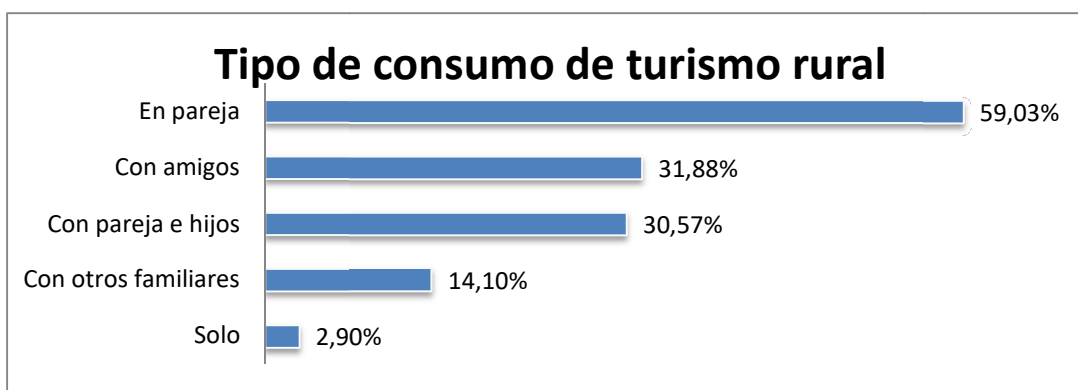


Gráfico 47. Tipo de consumo de turismo rural. Fuente: Top Rural, 2013. Elaboración propia

Para terminar, se tienen que destacar los métodos utilizados por los consumidores para buscar información del alojamiento rural y cómo realizan las reservas.

Las siguientes dos tablas recogen esta información:

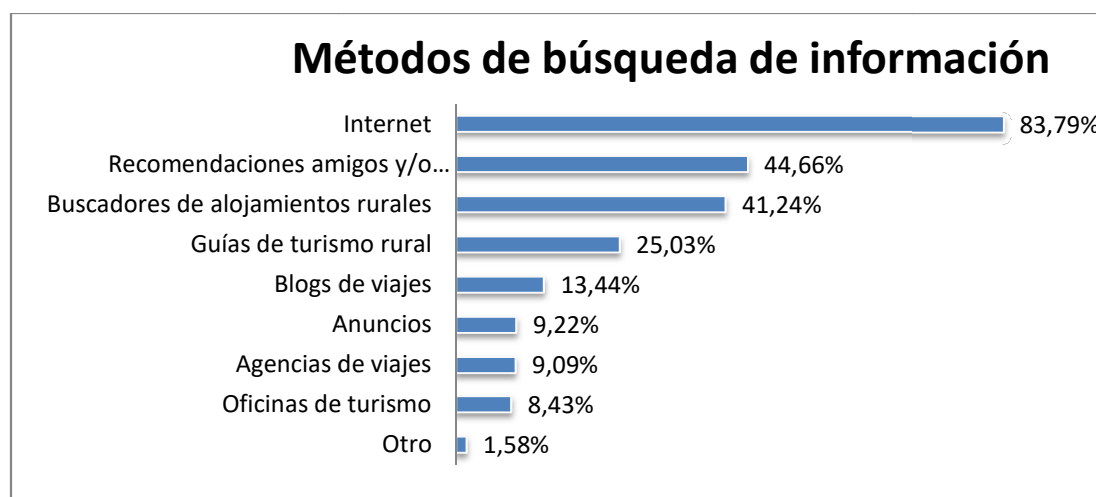


Gráfico 48. Métodos de búsqueda de información. Fuente: Top Rural, 2013. Elaboración propia

El método de búsqueda de información favorito es internet. Un dato francamente esperado; ya son más del 80% las personas que se informan a través de internet.

El segundo dato no es tan esperado; más del 44% de los consumidores del segmento piden recomendaciones a amigos y/o familiares que ya han consumido antes un servicio parecido.

Este dato fortalece más la especial importancia de la empresa de obtener una buena imagen para todos los consumidores que han consumido su producto, ya que, en este segmento, el boca a boca es parte muy importante de la promoción.

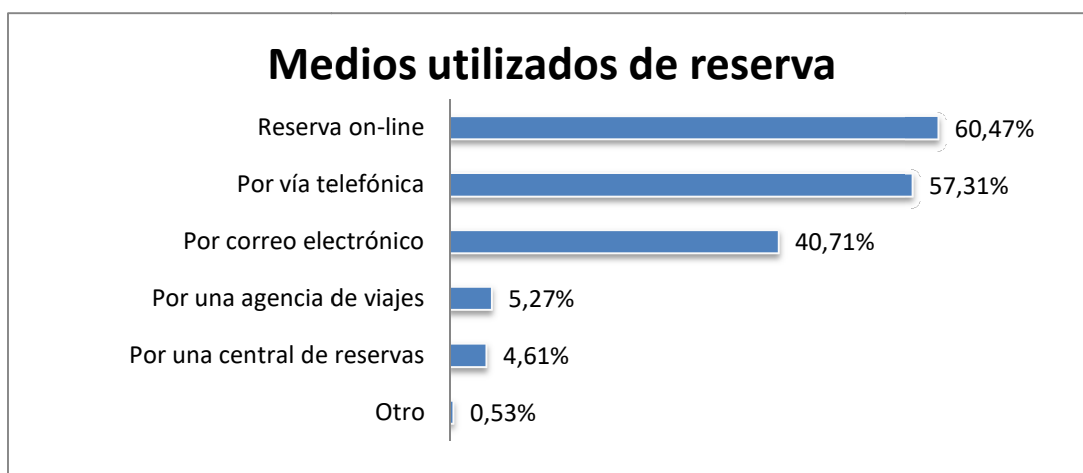


Gráfico 49. Medios utilizados para llevar a cabo las reservas. Fuente: Top Rural, 2013. Elaboración propia

En cuanto a las reservas, más del 60% se realizan a través de la web on-line y más del 40% a través del correo electrónico. En torno al 57% de las reservas se realizan a través de teléfono (porcentaje muy elevado debido a los consumidores de turismo rural españoles).

Destaca el pobre porcentaje de gente que busca información de turismo rural y realiza sus reservas a través de agencias de viajes (Top Rural, 2013).

- Preferencias.

En el gráfico siguiente se ven las 5 preferencias más importantes de los consumidores de turismo rural separado por países (los 5 países principales emisores de turismo rural y España):

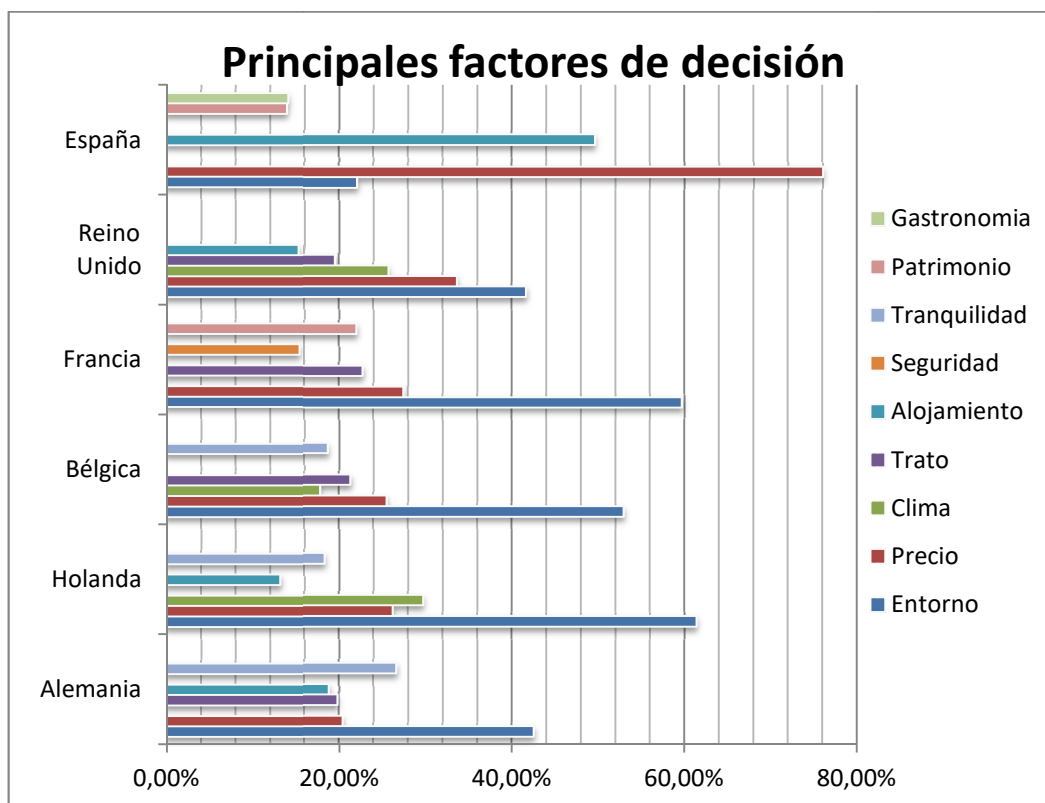


Gráfico 50. Principales factores de decisión. Fuente: ITE, 2014. Elaboración propia

De la siguiente gráfica se puede extraer varios conceptos:

- El entorno destaca por encima de todos. Un entorno agradable es la principal faceta a la hora de elegir destino por parte de los consumidores del segmento.
- El precio es otro factor muy importante, sobre todo para los españoles. Reino Unido también le da especial importancia y los demás países también lo tienen bastante en cuenta.
- El clima para Holanda, Bélgica y Reino Unido también es un factor importante a la hora de reservar.
- Otro dato muy revelador es que el trato ha sido elegido entre sus 5 preferencias en 4 de los 6 países (Alemania, Bélgica, Francia y Reino Unido). Habrá que prestar especial importancia a la hora de realizar el servicio.

8.2. Análisis de situación interno.

El análisis de situación interno servirá para conocer los puntos fuertes y débiles que tiene la nueva empresa frente a sus competidores.

Para realizar este análisis, habrá que tratar una serie de factores que influyen en la creación de la empresa (Serra, 2010). En muchos de estos casos, los factores estarán basados sobre supuestos futuros, ya que no hay datos pasados para poder compararlos. A continuación, se realizará un análisis de estos factores:

8.2.1. Análisis de la cartera de productos.

El análisis de la cartera de productos va a servir para saber qué tipo de producto va a ofrecer el nuevo agroturismo a sus potenciales clientes.

Al hablar de cartera de productos en el sector del alojamiento nos referimos en concreto a la cartera de servicios ofertados. Por eso, a continuación se van a ver los servicios ofrecidos por el agroturismo de Son Sans:

Son Sans	
Características Generales	
Tipo Alojamiento	- Agroturismo - 4 estrellas - Finca de 74 hectáreas

Servicios Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Piscina - Wi-Fi gratuito - Parking gratuito - Traslado aeropuerto (pago) - Jardín - Actividades deportivas (senderismo, ciclismo,...) - Servicio de lavandería - Servicio de Masajes - Salas de bodas y eventos - Alquiler de bicicletas - Servicio de limpieza diario - Barbacoa
Servicios Cocina	<ul style="list-style-type: none"> - Desayuno Buffet (comida mediterránea) - Picnics (reserva previa) - Cena a la carta (reserva previa) - Menú degustación maridaje vinos (reserva previa)

Tabla 67. Características Generales de Son Sans. Fuente: elaboración propia

Al querer una imagen de distinción y de categoría se opta por ofrecer un servicio 4 estrellas. El agroturismo está situado en medio de la naturaleza y con una enorme extensión.

Destacan el servicio de masaje, el servicio para bodas y eventos y el servicio de cocina (que será uno de los enfoques principales del agroturismo).

Los servicios que se ofrecen en las habitaciones son los siguientes:

Son Sans	
Características Habitaciones	
Nº Habitaciones	<ul style="list-style-type: none"> - 12 habitaciones
Tipos de Habitaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Económica (4) - Doble (4) - Suite (3) - Apartamento (1)

Servicios Habitaciones	<p>#Habitaciones económicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cama doble o camas individuales - Calefacción y aire acondicionado - TV satélite - Secador de pelo - Plancha - Baño con bañera - Ventana con vistas al viñedo <p>#Habitaciones dobles (extras a lo anterior):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cama king-size - Balcón con vistas al viñedo <p>#Suites (extras a lo anterior):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baño con jacuzzi - Balcón amplio con solárium propio - Chimenea - Albornoz y zapatillas <p>#Apartamentos (extras a lo anterior):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cocina - Nevera - Sala de estar <p>*Los apartamentos tienen todos los otros servicios menos el jacuzzi.</p>
-----------------------------------	---

Tabla 68. Características de las habitaciones de Son Sans. Fuente: elaboración propia

Se opta por ofrecer 4 tipos de estancias, para diversificar y alcanzar mayor cuota de mercado. Todas las estancias vienen bien equipadas y con vistas al viñedo.

Además, se ofrecen unas ofertas especiales según temporada para aquellos clientes que quieran practicar diferentes tipos de turismo rural. Las ofertas especiales son las siguientes:

Son Sans	
Ofertas por temporada	
Oferta especial ciclistas	<ul style="list-style-type: none"> - Fechas: del 1 de marzo al 30 de junio. · Mantenimiento de bicicletas. · Comidas especiales para llevar en bici. · Guía con diferentes rutas (suplemento). · Servicio de abastecimiento en rutas (suplemento).
Oferta especial verano	<ul style="list-style-type: none"> - Fechas: del 1 de julio al 31 de agosto. · Rutas por las playas/calas vírgenes de la isla. · Excursiones para bucear y ver la fauna marina de las islas. · Excursiones de pesca.
Oferta especial vendimia	<ul style="list-style-type: none"> - Fechas: del 1 de septiembre al 31 de octubre. · Recogida y elaboración del vino en la finca. · Catas y clases de vinos. · Degustación de menús elaborados con vino.
Oferta especial matanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Fechas: del 1 de octubre al 30 de noviembre. · Ver y/o participar en unas matanzas tradicionales mallorquinas en la finca. · Degustación de menús elaborados con la carne obtenida en las matanzas.
Oferta especial setas	<ul style="list-style-type: none"> - Fechas: del 1 de noviembre al 20 de diciembre. · Recogida de setas en la finca. · Menús y clases de cocina con setas autóctonas.

Tabla 69. Ofertas especiales por temporada. Fuente: elaboración propia

Con estas ofertas se pretende alargar el periodo de actividad de la empresa, reduciendo la estacionalidad del sector a partir de ofertas diversificadas para todo tipo de clientes.

8.2.2. Análisis financiero.

El análisis financiero pretende enseñar cuales son los gastos estimados para la puesta en funcionamiento del negocio y con qué método van a ser financiados.

Los gastos fijos para poner el agroturismo en funcionamiento son los siguientes:

Gastos Fijos	Tipo de Gasto	Presupuesto
Inversión Inicial	Albañilería	175.000€
	Carpintería	25.000€
	Ferretería	15.000€
	Fontanería	12.000€
	Material Cocina	22.000€
	Material Piscina	4.000€
	Material Deportivo	6.000€
	Material de Cama	1.500€
	Material decoración	5.000€
	Instalación eléctrica	14.000€
	Mobiliario	15.000€
	Calefacción y AC	35.000€
	Equipos informáticos	2.000€
	Material electrónico (TV, plancha, secador,...)	10.000€
	Gastos burocráticos (licencias, basuras,...)	3.500€
	Gastos Comerciales	850€
	Otros gastos (seguros,...)	5.000€
TOT. G. FIJOS	350.850€	

Tabla 70. Inversión inicial del proyecto. Fuente: Tomeu² Construccions, 2016. Elaboración propia

Se puede ver como en la inversión inicial ya se contemplan todos los gastos asociados no solo al establecimiento en sí, sino a todos los gastos de licencias, gastos comerciales (que se van a ver más adelante) y gastos para garantizar los servicios prestados.

Gastos a destacar:

- El presupuesto para el material de decoración es solo de 5.000€. Se pretende restaurar los elementos de decoración adquiridos en mal estado y más económicos.
- El presupuesto para el material deportivo es grande ya que se van a tener que comparar todos los elementos necesarios para poder dar un buen servicio en las actividades.
- El material de piscina contiene hamacas, bombas de limpieza, materiales químicos...

La financiación de estos gastos es puramente propia. Se van a sufragar todos esos gastos en el momento de la creación del establecimiento para no tener que pagar ningún tipo de comisión futura.

8.2.3. Análisis estructural de la organización.

La estructura organizacional (como su propio nombre indica) es la forma en que están distribuidas las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.

La estructura organizacional de la empresa es muy importante ya que permite separar las distintas funciones y actividades que va a realizar la empresa. A partir de esta segmentación interna, la empresa puede separar sus funciones en distintos departamentos.

La creación de una estructura de la organización pretende establecer una jerarquía interna, a partir de una cadena de mando y aplicando una división del trabajo. Cada jefe departamental tendrá su responsabilidad, su jerarquía y sus obligaciones.

Con el reparto de las actividades internas, la empresa dibujará su estructura organizacional, y con ella, intentará conseguir sus metas u objetivos.

A continuación se verá la estructura organizacional del nuevo agroturismo de "Son Sans":

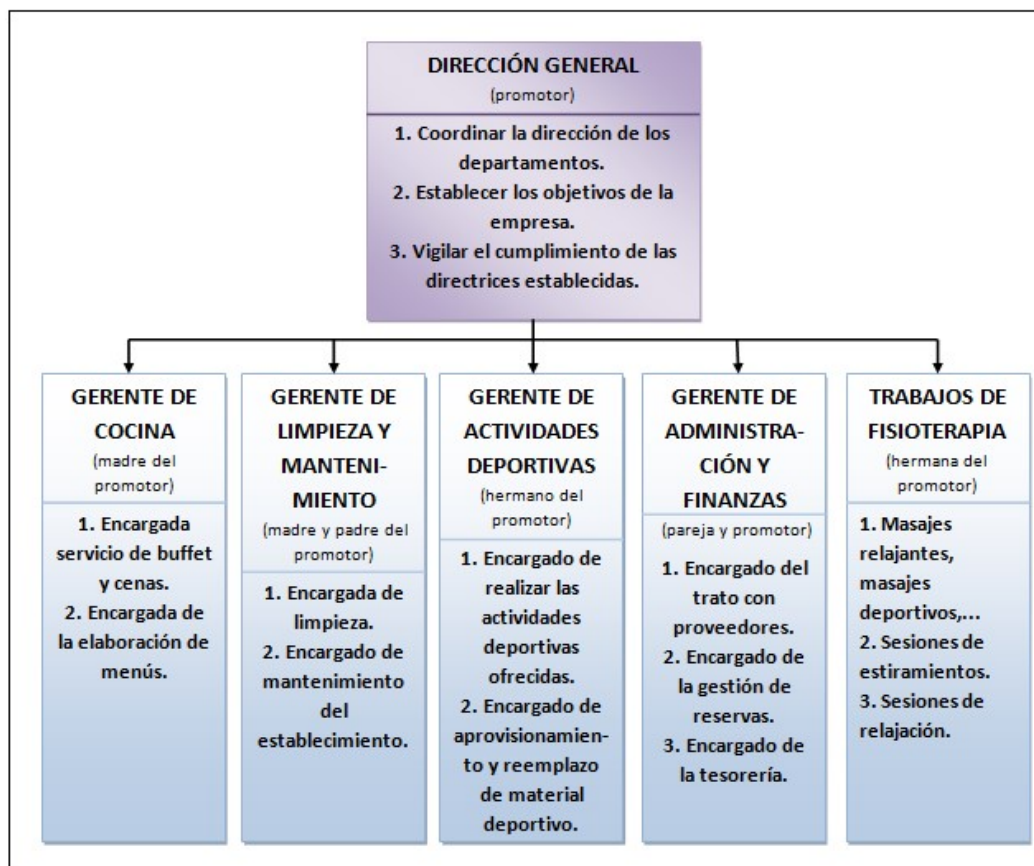


Figura 24. Estructura organizacional y repartición de responsabilidades. Fuente: elaboración propia

"Son Sans" adoptará una estrategia organizativa de **tipo familiar**. El promotor se dedicará íntegramente al negocio y formará parte directamente del negocio. Los gerentes y empleados del agroturismo serán miembros de la familia. Cabe destacar que cada uno de los familiares integrados es especialista en la materia que se le ha asignado.

Se elige una estructura organizacional familiar porque se pretende tener un trato familiar con los clientes. Además, al formar una plantilla familiar y reducida el mensaje es más directo y esto hace posible que todos los empleados del agroturismo corran hacia el mismo objetivo (la rentabilidad va a parar a ellos mismos).

Para poner en funcionamiento el nuevo agroturismo, se prevé que el capital humano sea necesario. La unión entre los familiares va a ser el principal baluarte de este agroturismo y siempre se va a promover el trabajo en equipo, ayudándose unos a otros.

Antes de arrancar con el trabajo, cada uno de los gerentes va a recibir una formación básica para dar el servicio con una calidad suprema y siempre de manera estandarizada.

Se priorizará el trato amable con los clientes y la plena predisposición a solucionar los problemas que puedan surgir.

8.2.4. Análisis de la imagen.

Para hacer el análisis de la imagen de la empresa se tiene que analizar de manera simultánea tanto la imagen de la marca (empresa en este caso) como la imagen del producto que va a ella ligado.

Dicho esto, al ser una empresa de nueva creación, lo que se va a analizar es el deseo de la imagen que quiere dar la nueva empresa de cara al público.

Esta imagen construida debe diferenciarse del resto de competidores ya que en un mercado competitivo como en el que está, obtener una imagen diferenciada a la competencia puede significar alcanzar una ventaja competitiva a medio o largo plazo (Serra, 2010).

La **imagen** que se pretende conseguir de la nueva empresa tiene que tener las siguientes características:

- Servicio diferenciado y de gran calidad.
- Servicio familiar.
- Mucha importancia a la tierra y a los productos del entorno.
- Imagen de marca ecológica.
- Diversidad de oferta para toda la temporada.
- Gastronomía local y única.
- Contacto íntimo con los clientes (generar un clima de confianza).
- Agroturismo con ofertas deportivas.

Si se consigue esta imagen en la mente de los clientes se logrará el objetivo de ser recordado. Esto influirá indirectamente en la demanda ya que, como hemos visto, una de las principales razones de elección por parte de los consumidores de turismo rural es la recomendación por parte de conocidos o familiares.

El objetivo perseguido será el de maximizar las experiencias positivas de los clientes que hayan pasado por el agroturismo, esperando el "efecto dominó" que puedan tener sus comentarios en amigos y familiares o a la hora de repetir el destino.

Antes de finalizar con el análisis de la imagen, cabe mencionar que la imagen del destino también influye en la elección del establecimiento. Al estar "Son Sans" en el destino turístico por excelencia (como es Mallorca), también se va a ver beneficiado en cuanto a la imagen del destino en el que está.

8.2.5. Análisis del Marketing.

Para finalizar con el análisis interno se deben analizar las tácticas y estrategias de marketing que se pretenden seguir.

En primer lugar, como ya se ha comentado en el análisis de la **imagen**, se pretende dar un servicio de alta calidad. Esta alta calidad se va a ver reflejada en el equipamiento de las habitaciones y en el servicio de comida que se ofrece.

Además, el entorno (que es tan importante en el segmento rural) también es uno de los mejores en toda Mallorca. Situado en una zona central de la isla, alberga en pocos kilómetros bosque, mar, monumentos y otras zonas de interés turístico.

Con estas características, el agroturismo de Son Sans quiere ofrecer una calidad de servicio equiparable a los agroturismos mejor situados en este aspecto.

En segundo lugar, cabe analizar también el nivel de **innovación** de los servicios ofertados.

Los servicios ofertados por Son Sans se diferencian del resto a partir de las ofertas especiales por temporada. El servicio estándar ofertado por Son Sans se prevé que sea suficiente para atraer al grueso de cuota de mercado que demanda el turismo rural. Con las ofertas especiales se pretende atraer a otro tipo de consumidores a través de un filtro de características especiales para cada uno. Con estas ofertas, además, se pretende reducir al máximo la estacionalidad del segmento y ofrecer algo que casi nadie tiene en su oferta.

El poder innovador de la oferta de Son Sans en el segmento es alto y esto hace que se diferencie del resto de agroturismos de la zona.

El tercer tema a tratar son las **economías de escala**. Al ser una empresa de nueva creación, el nuevo agroturismo se enfrenta a unos costes medios de producción mayores a los de las empresas ya instaladas en el mercado. Para lograr estas economías de escala, la empresa tiene la necesidad de crecer.

Al aumentar el número de reservas los costes fijos de producción (como son luz, calefacción, agua,...) se repartirán entre un número mayor de reservas, logrando reducir así el coste unitario de producción.

Además, al crecer el número de reservas, también van a crecer las cantidades demandadas a los proveedores. Al crecer los pedidos a los proveedores, el poder que tendrá el nuevo agroturismo frente a estos será mayor. Un mayor poder encima de los proveedores conlleva mejores

descuentos en precios y también contratos a más largo plazo. Esta circunstancia también reduce los costes medios, favoreciendo al crecimiento de economías de escala.

En este aspecto, Son Sans se encuentra en condiciones inferiores a los alojamientos ya instalados.

Para acabar con el análisis del marketing se tendrán que analizar sus **4 P's**. Aunque se va a desarrollar en apartados posteriores, las principales características de cada una son las siguientes:

Son Sans	
Elementos de marketing	
Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Alta calidad. - Diversificado. - Adaptado a cada tipo de consumidor. - Prioridad en el contacto con la naturaleza. - Creación de imagen de marca.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> - Precios para reducir incertidumbre. - Precios de calidad. - Precios diferenciales. - Táctica de precios dinámicos.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad. - Relaciones públicas. - Promoción de ventas. - Web propia. - Agencia de viajes. - Portales de viajes.
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Web propia. - Agencias de viajes. - Portales de viajes.

Tabla 71. Las 4 P's del marketing en Son Sans. Fuente: elaboración propia

9. Diagnóstico (Análisis DAFO).

Con toda la información obtenida en los análisis de situación, a continuación se podrá realizar el análisis DAFO de la empresa.

El diagnóstico de empresa consiste en detallar todas las oportunidades, amenazas, puntos fuertes y puntos débiles de la empresa que se estudia; y esto se puede representar a partir de la **matriz DAFO**:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Imagen de alta seguridad en el destino turístico (frente a otros destinos). - Sector turístico español considerado el más competitivo a nivel mundial. - Auge del turismo rural en los últimos años. - Tendencia al alza de turistas que prefieren realizar actividades relacionadas con la naturaleza, el entorno y el deporte. - El gobierno invierte en infraestructuras para un segmento de los clientes potenciales (ciclistas). - Subvenciones estatales y europeas para los promotores de turismo rural. - Posesión de la finca en buenas condiciones. - Capacidad económica suficiente para realizar el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las Islas Baleares es de las CCAA con menor demanda de turismo rural. - Barreras de entrada del sector altas. - Existencia de competidores con mayores recursos e imagen conocida. - Numerosos competidores cercanos que ofrecen características similares. - Aceptación de la nueva empresa por parte de los consumidores. - No alcanzar las economías de escala en el periodo esperado.
<ul style="list-style-type: none"> - Productos de alta calidad. - Cartera de productos muy diversificada. - Combinación de diferentes tipos de turismo en una sola estancia. - Situación y entorno inmejorable. - Gastronomía de alto nivel. - Personal ya relacionado con el sector. - Alto nivel de idiomas por parte de los empleados. - Trato con el cliente cercano (se podrán saber cuáles son sus verdaderas necesidades) 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa sin marca ni imagen en el mercado. - Costes iniciales elevados (pueden condicionar la fijación de precios futura). - No se sabe si las ofertas serán bien aceptadas por los consumidores. - Otros competidores tienen ofertas similares que ya saben cómo funcionan. - No hay economías de escala. - Accesibilidad al recinto dificultosa.
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Tabla 72. Matriz DAFO de Son Sans. Fuente: elaboración propia

10. Fijación de objetivos.

Una vez analizada la matriz DAFO, llega el momento de establecer los **objetivos de la empresa**.

Los objetivos tienen que ser realistas y consistentes entre sí. Además, los objetivos fijados tienen que ser cuantificables (para que sea más fácil su control y para corregir las desviaciones que puedan surgir). Y para finalizar, los

objetivos tienen que extenderse hasta un periodo establecido (para saber si se va consiguiendo en el corto plazo).

Los **objetivos** del agroturismo de Son Sans son los siguientes:

- Penetrar en el mercado lo más rápido posible (corto plazo).
- Relacionar la imagen de la empresa a productos de alta calidad (dos primeros años).
- Difusión de la empresa entre los principales países demandantes de turismo rural (cuatro primeros años).
- Diversificar el público objetivo referente del sector (dos primeros años).
- Alcanzar la fidelización de clientes que promocionen el establecimiento en el exterior (cinco primeros años).
- Alcanzar las economías de escala medias del segmento (primer/segundo año).
- Aumento de los beneficios de forma progresiva (5 primeros años).
- Recuperar el 25% de la inversión inicial (primeros 2 años).

11. Selección de líneas estratégicas de actuación.

Una vez establecidos los objetivos, deben darse a conocer y deben ser promovidos por todos los empleados de la empresa.

Para ello, se deben fijar unas **líneas estratégicas** de actuación que marcarán el camino que debe seguir la empresa para conseguir estos objetivos.

Las primeras líneas estratégicas que se tienen que definir son las estrategias genéricas de Porter.

11.1. Estrategias genéricas.

Como ya se ha comentado, las **estrategias genéricas** según Porter son tres: líder en costes, estrategia de diferenciación y estrategia de especialización.

La empresa optará por seguir dos estrategias al mismo tiempo. Esto puede significar la no consecución de ninguna de las dos (si las cosas no salen bien), aunque también es un proyecto ambicioso por parte del promotor que puede llevar a grandes resultados.

Esta decisión motivará (más si cabe) a los empleados de la empresa y si se consigue conllevará a la consecución de los objetivos de forma más rápida. Al aplicar las dos estrategias se pretende alcanzar con mayor rapidez las cuotas de mercado deseadas, con sus posteriores repercusiones (penetración más rápida, consecución de economías de escala más rápidas,...).

Las estrategias que va a seguir la empresa son la estrategia de **diferenciación** y la estrategia de **especialización**. Muchos estudios han demostrado que la efectiva compenetración de estas dos estrategias ha llevado a la empresa que las ha puesto en funcionamiento al éxito.

La estrategia de **diferenciación** se verá reflejada de la siguiente manera:

- Servicio de calidad por encima del mercado.
- Trato personal y único (contacto directo con el consumidor).
- Contacto con el entorno, la naturaleza y los hogareños único.
- Oferta de productos complementarios innovadores (jamás antes vistos).
- Ofertas adaptadas a diferentes subgrupos de consumidores.
- Empresa que presta especial importancia a la naturaleza (eco-empresa).

La estrategia de **especialización**, en cambio, se va a ver reflejada de la siguiente forma:

- Servicio exquisito de gastronomía.
- Actividades relacionadas con la gastronomía.
- Actividades relacionadas con el entorno y la naturaleza del pueblo.
- Agroturismo activo, con muchas opciones para los clientes.

11.2. Estrategias frente a competidores.

En cuanto a la estrategia seguida frente a los competidores, Kotler (1988) las dividió en cuatro: líder, desafiador, seguidor y especialista.

La estrategia de líder se puede descartar para la nueva empresa. Esta estrategia es para empresas que ya están instauradas en el sector y que tienen una ventaja competitiva frente al resto.

Para el nuevo agroturismo se tendría que optar por una de las tres estrategias restantes.

Al ser una empresa de nueva creación y al no conocer la respuesta de los consumidores al nuevo agroturismo, la estrategia más sensata para empezar es la estrategia del **especialista**.

La estrategia del especialista suele funcionar muy bien en empresas de pequeña dimensión. Con esta estrategia, el agroturismo podrá penetrar en el segmento de mercado en el que se ha especializado y competir directamente en servicios con las empresas existentes.

Con esta estrategia se pretende diferenciar la oferta a la del resto de competidores del mercado. Una vez penetrado en el mercado, en futuros planes de marketing, sí que se podrá sopesar la idea de escoger una estrategia de desafiador.

Escogiendo la estrategia del especialista, se opta por una estrategia más conservadora para iniciar las relaciones con los competidores. Además, esta también nos hará desmarcarnos del resto de competencia y, poco a poco, empezar a ganar imagen en el segmento de mercado deseado.

11.3. Estrategias de crecimiento.

La estrategia de crecimiento es también parte importante de estudio para una empresa de nueva creación. Esta estrategia marca la tendencia que pretende la nueva empresa en la incorporación al mercado.

Para el nuevo agroturismo, se va a optar por una estrategia de crecimiento intensivo. Para llevar a cabo esta estrategia se van a escoger dos sub-estrategias derivadas del crecimiento intensivo:

1. La primera, a muy corto plazo, va a ser la **estrategia de penetración** de mercado. Con esta estrategia se pretende que el nuevo agroturismo entre de manera más o menos rápida en el mercado español.
2. La segunda estrategia que se va a seguir (en el corto plazo) es la **estrategia de desarrollo de mercados**. Esta estrategia pretende alcanzar a nuevos mercados potenciales (Francia, Holanda, Bélgica, Alemania, Portugal, Reino Unido y Suecia) e incrementar la promoción con el fin de estimular la demanda de nuevos segmentos geográficos de mercado.

Llevando a cabo la primera estrategia se va a alcanzar el objetivo de rápida penetración en el mercado y con la segunda estrategia se va a conseguir el objetivo de promocionar el nuevo establecimiento por los mercados geográficos que más relevancia dan al turismo rural.

12. Diseño de programas y acciones de marketing mix.

En este apartado se van a desarrollar las estrategias que afectan a las **4 P's** del marketing mix.

El diseño de estas estrategias es fundamental a la hora de lanzar una nueva empresa ya que son los resultados de un estudio previo para conocer las necesidades del consumidor.

Una mala ejecución de estas estrategias pueden condenar a la empresa, y más aún si el error de estrategia está en las herramientas de tipo estratégico (producto y distribución).

12.1. Estrategia de producto.

El plan estratégico del producto va a ser el más importante de los cuatro.

El objetivo empresarial va a ser elaborar un producto que cubra las necesidades de nuestros potenciales consumidores. Si a este producto se le suma una correcta utilización de las otras 3 P's, conllevará al éxito empresarial.

Una mala ejecución de este plan puede tener graves consecuencias ya que el producto es un elemento a largo plazo, muchas veces difícil de cambiar con el paso del tiempo.

Para empezar, primero hay que analizar el **ciclo de vida del producto** y el ciclo de vida del destino turístico.

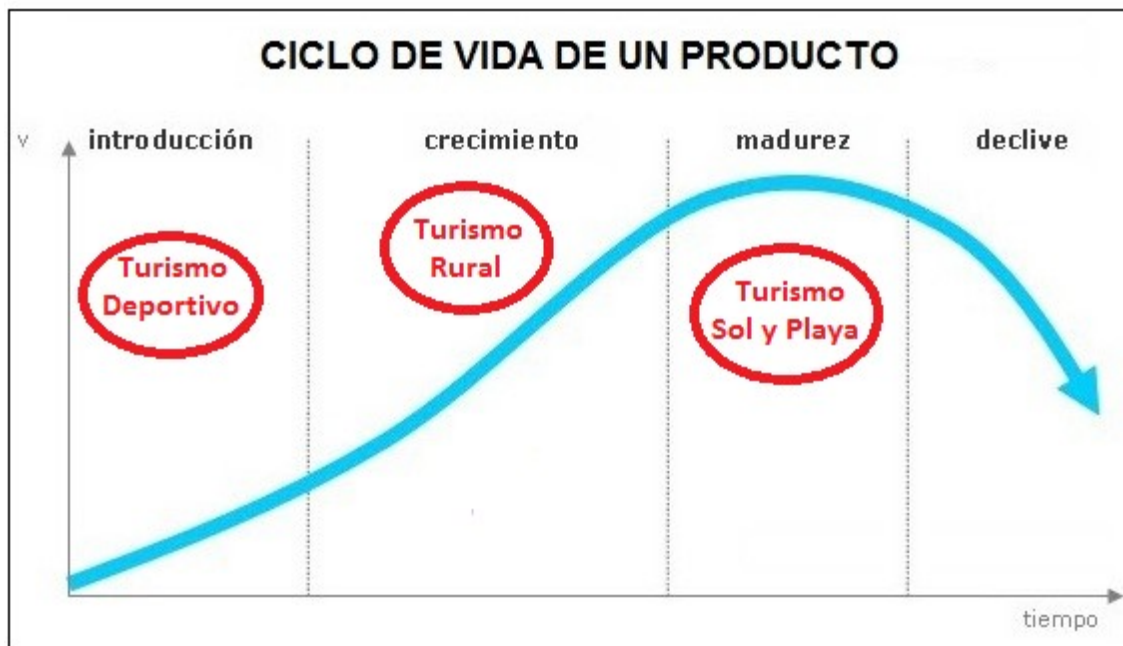


Gráfico 51. Ciclo de vida del producto. Fuente: Conduce tu empresa, 2013

Existen varias consideraciones a mencionar:

- El turismo rural se encuentra en plena fase de crecimiento. Para explotar al máximo este crecimiento el establecimiento debe ofrecer una mayor calidad a la preestablecida y también debe diversificar y ofrecer diferentes productos/servicios a los ya existentes.
- Una de los paquetes especiales que ofrece el agroturismo se puede vincular al turismo deportivo (paquete especial para ciclistas). El turismo deportivo está en su fase de introducción y es un buen momento para explotarlo a partir de ofertas complementarias.
- El paquete de verano está en su fase de madurez. El turismo de sol y playa está en su máxima plenitud en este momento.

El **ciclo de vida del destino** sigue una tendencia parecida a la del producto. El destino turístico de las Islas Baleares se encuentra en su fase de consolidación.



Gráfico 52. Ciclo de vida del destino turístico. Fuente: Visiones del turismo, 2011

Observando el ciclo de vida del producto y el ciclo de vida del destino turístico se puede destacar que es un momento propicio para lanzar el producto al mercado.

La mejor forma de ver el producto/servicio que ofrece el nuevo agroturismo va a ser estudiando su cartera de productos:

Son Sans	
Características Generales	
Tipo Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Agroturismo - 4 estrellas - Finca de 74 hectáreas
Servicios Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Piscina - Wi-Fi gratuito - Parking gratuito - Traslado aeropuerto (pago) - Jardín - Actividades deportivas (senderismo, ciclismo,...) - Servicio de lavandería - Servicio de Masajes - Salas de bodas y eventos - Alquiler de bicicletas - Servicio de limpieza diario - Barbacoa
Servicios Cocina	<ul style="list-style-type: none"> - Desayuno Buffet (comida mediterránea) - Picnics (reserva previa) - Cena a la carta (reserva previa) - Menú degustación maridaje vinos (reserva previa)

Tabla 73. Características Generales de Son Sans. Fuente: elaboración propia

El agroturismo Son Sans está constituido por un edificio central datado del siglo XVIII y que va a ser restaurado de forma muy cuidadosa, respetando las características y la decoración de aquellos tiempos.



Figura 25. Expectativa del agroturismo de Son Sans. Fuente: elaboración propia

La característica principal del establecimiento es su instantáneo contacto con la naturaleza y el entorno desde el primer momento que entras a la finca. Se puede ver flora y fauna por todos los alrededores. Destaca su extenso viñedo que se alarga hasta bien entrada la finca.



Figura 26. Finca de Son Sans, viñedo y agroturismo en el fondo. Fuente: elaboración propia

Justo delante del edificio principal, se va a encontrar una piscina con su zona de solárium, inmersa entre abundante maleza.

Un poco más al lado del edificio principal está situada la bodega, donde en épocas de vendimia se cultiva y elabora vino propio, de forma totalmente artesanal.

El edificio principal está constituido por dos plantas. Entrando en el edificio ya se observan señales de alta calidad. La decoración está muy cuidada y ofrece todos los servicios básicos que puedan ofrecer el resto de agroturismos (wi-fi, calefacción, aire acondicionado,...).



Figura 27. Expectativas de Son Sans. Decoración rústica. Fuente: elaboración propia

A parte de los productos tangibles, Son Sans ofrece otro montón de productos intangibles como son: servicio de lavandería, servicio de masajes, servicio de limpieza diario,...

Son Sans	
Características Habitaciones	
Nº Habitaciones	- 12 habitaciones
Tipos de Habitaciones	- Económica (4) - Doble (4) - Suite (3) - Apartamento (1)
Servicios Habitaciones	<p>#Habitaciones económicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cama doble o camas individuales - Calefacción y aire acondicionado - TV satélite - Secador de pelo - Plancha - Baño con bañera - Ventana con vistas al viñedo <p>#Habitaciones dobles (extras a lo anterior):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cama king-size - Balcón con vistas al viñedo <p>#Suites (extras a lo anterior):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baño con jacuzzi - Balcón amplio con solárium propio - Chimenea - Albornoz y zapatillas <p>#Apartamentos (extras a lo anterior):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cocina - Nevera - Sala de estar <p>*Los apartamentos tienen todos los otros servicios menos el jacuzzi.</p>

Tabla 74. Características de las habitaciones de Son Sans. Fuente: elaboración propia

La oferta de habitaciones se va a segmentar en cuatro tipos de habitaciones diferenciadas:

- **4 Habitaciones Económicas:** equipadas con todo lo necesario para pasar la estancia. Esta habitación ya incluye muchos servicios integrado. Con esto se pretende estimular la consecución del objetivo de percibir al

agroturismo como un establecimiento de alta calidad. Todas las habitaciones del establecimiento poseen grandes vistas, con el fin de hacer sentir al cliente en pleno contacto con la naturaleza.

- **4 Habitaciones Dobles:** equivalen a más metros cuadrados y con el plus de tener un balcón con vistas al viñedo.
- **3 Suites:** la suite está un escalón por encima de los otros dos tipos de habitaciones. La suite ofrece un servicio de lujo. Tiene terraza propia y chimenea de leña. Además incluye ropa de cama y baño con jacuzzi. Un servicio muy completo para aquellas personas que estén dispuestas a gastar más en su estancia.

Al incorporar la chimenea, la estrategia es que en los meses de frío, la suite sea la habitación más reservada. Esta idea tiene dos enfoques: primero, se pretende que la primera opción sea la suite, con un precio más elevado en meses donde la demanda es más baja; y segundo, al tener la habitación una chimenea de leña, se pretende reducir el coste de la calefacción central.

- **1 Apartamento:** diseñado especialmente para aquellas reservas de 4 o más personas. El apartamento tiene dos habitaciones, cocina propia totalmente equipada y sala de estar (con sofá-cama).

Ideal para aquellas familias numerosas que quieran ir a pasar unas vacaciones en contacto con la naturaleza.

El agroturismo de Son Sans se va a caracterizar por su amplia oferta de paquetes especiales según temporada. Como ya se había mencionado, Son Sans ofrece diferentes paquetes para aquellos interesados en realizar diferentes actividades.

Con esta oferta de servicios, Son Sans pretende alcanzar una mayor cuota de mercado y, a la vez, reducir la temporalidad que marca el sector.

Son Sans	
Ofertas por temporada	
Oferta especial ciclistas	- Fechas: del 1 de marzo al 30 de junio. <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de bicicletas. • Comidas especiales para llevar en bici. • Guía con diferentes rutas (suplemento). • Servicio de abastecimiento en rutas (suplemento).
Oferta especial verano	- Fechas: del 1 de julio al 31 de agosto. <ul style="list-style-type: none"> • Rutas por las playas/calas vírgenes de la isla. • Excursiones para bucear y ver la fauna marina de las islas. • Excursiones de pesca.

Oferta especial vendimia	- Fechas: del 1 de septiembre al 31 de octubre. · Recogida y elaboración del vino en la finca. · Catas y clases de vinos. · Degustación de menús elaborados con vino.
Oferta especial matanzas	- Fechas: del 1 de octubre al 30 de noviembre. · Ver y/o participar en unas matanzas tradicionales mallorquinas en la finca. · Degustación de menús elaborados con la carne obtenida en las matanzas.
Oferta especial setas	- Fechas: del 1 de noviembre al 20 de diciembre. · Recogida de setas en la finca. · Menús y clases de cocina con setas autóctonas.

Tabla 75. Ofertas especiales por temporada. Fuente: elaboración propia

Las ofertas van acorde a la temporada en que se encuentra el consumidor. Con estas ofertas se pretende estimular la demanda e incrementar los beneficios a partir de su contratación.

Son ofertas novedosas, que difícilmente van a poder encontrar en otros establecimientos cercanos. Por lo tanto, se pretende que estas ofertas sean una fuente importante de los ingresos obtenidos al finalizar el año.

Con estas ofertas también se persigue que se promueva la idea de establecimiento con amplios servicios a su disposición y, a medio/largo plazo, conseguir una imagen de empresa activa y con muchos recursos.

En el mundo de los servicios el consumidor, más que comprar un producto, compra un beneficio esperado. Ya se ha visto que el producto total está formado por el producto básico (o nuclear), el producto tangible y el producto aumentado.

En el nuevo agroturismo estos beneficios esperados deben coincidir con los servicios obtenidos a la hora de disfrutar de la estancia.

Por lo tanto, el **producto** segmentado que se va a ofrecer a los clientes es el siguiente:

- **Producto básico** o nuclear: por norma general, en los establecimientos turísticos, el producto básico constituye lo que es realmente el alojamiento. En este caso, se quiere que el producto básico sea el alojamiento y el contacto con la naturaleza.
- **Producto tangible:** va a constituir todas las características técnicas que tiene el alojamiento, como son las instalaciones y las habitaciones ofrecidas.
- **Producto aumentado:** este producto es el encargado de crear ventajas competitivas en el segmento. Por eso coge especial importancia por encima de las otras (que son fácilmente imitables) (Serra, 2010). El producto aumentado por parte del agroturismo será:

- Trato familiar y cercano.
- Gran calidad de servicio.
- Decoración rústica.
- Oferta de actividades deportivas.
- Desconexión en medio de una finca virgen de contaminación.
- Etc.

Para finalizar con el producto, hay que mencionar que uno de los objetivos ligados es la creación de una imagen de alta calidad en los países que más importancia dan al turismo rural. Esto va a ser más fácil con la creación de una marca.

Con la creación de la marca, el consumidor tendrá más fácil relacionar aquella marca a servicios de alta calidad y su difusión por los mercados será más rápida.

Con esta premisa, el nombre del agroturismo será "Son Sans". Un nombre corto y fácil de recordar.

12.2. Estrategia de precios.

Analizar la estrategia de precios para una empresa de servicios constituye una tarea ardua para los responsables de las estrategias de marketing. Esto se debe principalmente a una serie de características como la intangibilidad de los servicios, su caducidad, las fluctuaciones de demanda y muchos aspectos más.

Pese a esto, la estrategia de precios es un instrumento muy importante que hay que elaborar de forma clara y concisa. Una mala ejecución de la tarifa de precios puede llevar a la banca rota del negocio (ya sea por no cubrir costes o por no alcanzar un nivel de demanda rentable).

El **precio** en el sector servicios coge una especial importancia debido a los siguientes factores:

- Es un instrumento táctico. El precio puede variarse de forma relativamente rápida para cumplir los objetivos de ocupación preestablecidos.
- Es un indicador de calidad. Existe una tendencia global a asociar mayor precio con mayor calidad. En el sector servicios esta faceta coge especial importancia debido al riesgo de incertidumbre que tienen los clientes a la hora de contratar un servicio.
- Funciona como filtro selector. Estableciendo las tarifas de precios puedes inducir (o incentivar) a ese segmento de clientes que quieras tener en la empresa.
- Funciona como instrumento competitivo. Puede provocar una guerra de precios en donde todos terminarían perdiendo.

- Es el único instrumento que incide directamente sobre los beneficios. El resto de instrumentos "solo" suponen costes para la empresa (Grande, 2000).

Como ya se ha mencionado en el apartado teórico, el precio desde el punto de vista del consumidor está formado por el coste financiero y el coste no financiero.

La estrategia empresarial a seguir va a ser reducir al máximo estos costes no financieros para poder tener un margen mayor en la fijación de precios. Con la reducción de estos costes, se podrá ofrecer un precio igual y el margen para la empresa será mayor.

Para **reducir** estos **costes no financieros** existen varias vías:

- Facilitar la búsqueda de información. Para esto se va a ofrecer una página web propia con elección de varios idiomas y reserva directa por la web.
- Ahorro de tiempo. Check-in lo más rápido posible, accesos al agroturismo bien indicados, servicios de cocina rápidos,...
- Costes físicos y sensoriales. Se busca el contacto con la naturaleza a primera vista, instalaciones totalmente reformadas, enchufes varios en habitaciones, catálogos con toda la información en el momento de la compra.

Otro tema a tratar son los precios estratégicos y los **precios tácticos**. En el caso del agroturismo de Son Sans, lo que se quiere es que se relacione al producto con una alta calidad. Por este motivo, se va a optar por unos **precios estratégicos** ligeramente elevados. Con esta estrategia, los clientes podrán asociar la empresa a servicios de alta calidad y así reducir su incertidumbre.

Aún así, los precios con los que va a operar van a ser diferentes, ya que al ser la fase inicial de la empresa, se va a priorizar el aumento de reservas por encima de todo. La estrategia de precios seguida por la empresa se verá un poco más adelante.

Antes, cabe mencionar que en el área de los servicios, existen varios métodos de fijación de precios. Ya se ha visto que se pueden fijar precios a partir de tres métodos.

Hay que repuntar que el precio mínimo al que va a estar dispuesto a operar la empresa va a ser el coste medio. Si el precio no es superior al coste, es preferible que la empresa no esté en funcionamiento.

En cambio, el precio máximo al que puede operar, es equivalente al valor percibido por el consumidor.

Sabido esto, los métodos de **fijación de precios** que se van a utilizar van a ser los siguientes:

- Método basado en la **competencia**. La empresa opta por establecer unos precios medios del sector y actuar encima de ellos. Los precios que ofertará el agroturismo serán similares o ligeramente superiores a los de la competencia.

- Métodos basados en el **mercado**. Este método se pretende aplicar para los paquetes especiales que se ofrecen durante la temporada. Estos paquetes, presumiblemente, son un plus de valor por aquel segmento de consumidores al que va dirigido, por lo tanto, se actuará en consecuencia sobre estos y se fijará el valor máximo que se esté dispuesto a pagar por ellos en el mercado.

Una vez mencionados todos estos aspectos, las **líneas estratégicas** que va a seguir el agroturismo son:

- Estrategia de precios para reducir el grado de **incertidumbre**. Se van a ofrecer una serie de garantías a los clientes para que, en el caso de alguna mala experiencia, tengan la posibilidad de recuperar parte del dinero.
- Estrategia de precios de **calidad**. Se van a ofrecer unos precios ligeramente superiores en algunos aspectos de la competencia para que el cliente relacione nuestro servicio a un servicio de calidad superior.
- Estrategia de precios **diferenciales**. Se van a diferenciar precios de cuatro formas diferentes:
 - En función de la cantidad. Destinado al tour operador que se va a contratar. Se reducirá el precio en función del número de habitaciones que reserva al año. Descuentos contratados con el tour operador.
 - En función de una relación continuada en el tiempo. Se van a ofrecer mejores precios a aquellos clientes que vuelvan a reservar en el agroturismo (clientes repetidores). Descuento: 5% del total.
 - En función del canal de reserva. Se va a ofrecer un descuento a aquellos clientes que realicen su reserva directamente con el hotel. Descuento: 5% del total.
 - En función de la temporada. Ya es sabido que la demanda turística de las islas tiene una curva de demanda muy elástica. Para reducir la temporalidad de la demanda, se van a ofrecer distintos precios dependiendo del tramo de temporada en el que se esté.

Para ello, se distinguirá entre temporada baja, media y alta.

Además de estas estrategias, se va a seguir una táctica de **precios dinámicos**. Los precios de los servicios se bajaran si el nivel de reservas es inferior al esperado.

El catálogo de precios final para los clientes es el siguiente:

ALOJAMIENTO	Temp. Baja	Temp. Media	Temp. Alta
Económica (2 pax.)	110€	120€	135€
Doble (2 pax.)	120€	140€	150€
Suite (2 pax.)	135€	160€	175€
Apartamento (2 pax.)	150€	185€	195€
Suplemento +1 adulto	20€	25€	30€
Suplemento +1 niño	10€	12,5€	15€

*El suplemento de un adulto más solo es posible en apartamentos.

Tabla 76. Precios del alojamiento. Fuente: elaboración propia

SERVICIO COMIDA	Temp. Baja	Temp. Media	Temp. Alta
Desayuno	12€	12€	12€
Cena adulto	18€	20€	22€
Cena niño	9€	10€	11€
Picnic	10€	10€	10€
Menú degustación maridaje vinos	35€	35€	35€

Tabla 77. Precios del servicio de comida. Fuente: elaboración propia

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Temp. Baja	Temp. Media	Temp. Alta
Servicio de lavandería	10€	10€	10€
Traslado aeropuerto	45€	45€	45€
Salas de bodas y eventos	2.500€	2.500€	2.500€

Tabla 78. Precios de los servicios complementarios. Fuente: elaboración propia

SERVICIO DE MASAJES	Temp. Baja	Temp. Media	Temp. Alta
Masaje 30 min.	20€	20€	20€
Masaje 60 min.	40€	40€	40€
Masaje 90 min.	50€	50€	50€

Tabla 79. Precios del servicio de masaje. Fuente: elaboración propia

*Temporada Baja: 01/03 a 15/04 y 01/11 a 15/12.

*Temporada Media: 16/04 a 30/06 y 15/09 a 31/10.

*Temporada Alta: 01/07 a 15/09.

OFERTAS ESPECIALES	Tarifa
Oferta especial ciclistas	25€/día. *Suplemento por guía: 65€/ruta *Suplemento por servicio abastecimiento: 150€/ruta
Oferta especial verano	120€ *Toda la estancia
Oferta especial vendimia	120€ *Toda la estancia
Oferta especial matanzas	60€ *Toda la estancia
Oferta especial setas	60€ *Toda la estancia.

Tabla 80. Precios de las ofertas de temporada. Fuente: elaboración propia

12.3. Estrategias de promoción.

La promoción, como anteriormente se ha comentado, supone la transmisión de información del vendedor al potencial comprador. El vendedor transmite información del producto o servicio que comercializa.

Su principal finalidad es la de estimular la demanda entre los diferentes segmentos a los que va dirigida. Para ello, la promoción se encarga de hacer ver a los potenciales consumidores de los beneficios que su compra le reportará.

Para lograr este objetivo, la promoción dispone de una serie de herramientas promocionales. La organización que le da la empresa a estas herramientas promocionales constituirá su mix promocional.

Estas herramientas pueden conglomerarse en 4 instrumentos básicos: publicidad, relaciones públicas, promociones de ventas y venta personal (Grande, 2000).

1. Publicidad.

La publicidad en el sector turístico no tiene una especial repercusión como lo pueda tener en otros sectores. Pese a eso, al ser una empresa de nueva creación y al tener un objetivo de rápida penetración en el mercado, se considera oportuno realizar una campaña publicitaria para dar a conocer la empresa entre los consumidores.

Para elaborar una **campaña publicitaria** hay que seguir una serie de pasos:

- 1. Definir los objetivos.** El objetivo principal de esta campaña publicitaria es dar a conocer el nuevo agroturismo al cliente potencial y persuadirlo para que haga su reserva. El objetivo secundario es empezar a implantar la imagen de alta calidad de los servicios entre los potenciales clientes futuros.
- 2. Determinar el público objetivo.** El público objetivo al que va dirigida la campaña es toda aquella persona que busque un tipo de turismo en

contacto con la naturaleza, separándose del turismo masificado de sol y playa. Personas que buscan actividades relacionadas con el ambiente o que simplemente quieran desconectar de su vida cotidiana.

- 3. Determinación del presupuesto disponible.** Se pretende sumar este gasto al de la inversión inicial. La inversión en publicidad se realizará al inicio del ejercicio y posteriormente, en años posteriores se eliminará

El presupuesto que se va a disponer va a ser el necesario para que la campaña publicitaria done sus frutos según los objetivos establecidos.

El gasto publicitario por internet, como se va a ver más adelante, tiene coste cero. Existen páginas especializadas en turismo rural que ofrecen la posibilidad de promocionar tu establecimiento sin ningún coste.

- 4. Diseño del mensaje.** Poner especial énfasis en el contacto con la naturaleza, el trato familiar con los empleados y la diversidad de actividades programadas por el agroturismo.
- 5. Planificación de medios.** Para la campaña publicitaria se han elegido la prensa, las revistas especializadas e internet.

- **Prensa:** se insertará un anuncio en la prensa diaria para incentivar a los consumidores de turismo rural locales. Esta publicidad se hará efectiva en las épocas de puentes y fiestas de semana santa, que ya se ha visto que es uno de los principales motivos por los que la gente española realiza turismo rural.

- **Revistas especializadas:** se insertarán anuncios en revistas del segmento. Las revistas elegidas son "Viajar" y "Turismo Rural". Esta publicidad va más dirigida al segmento rural y puede ponerse más énfasis en las actividades ofrecidas para diferenciarse del resto de alojamientos rurales.

- **Internet:** la promoción a través de internet se realizará a partir de la web propia del agroturismo y a través de "Top Rural", uno de los buscadores de alojamiento rurales líderes en Europa. Con este portal se podrá promocionar el agroturismo en todos los países de Europa. Esta página puede ser la propulsora de uno de los objetivos establecidos por parte de la empresa; el objetivo de darse a conocer por los principales países en demanda de turismo rural.

Internet pues, va a ser el principal método de promoción en el exterior, dejando a la prensa y a las revistas especializadas la promoción a nivel local y nacional.

Cabe destacar que la segunda mejor manera de promocionar el establecimiento (después de internet) son los comentarios de amigos y/o familiares que han estado previamente en el establecimiento. De ahí que se preste especial importancia en el trato con el cliente y en su bienestar; para que luego el establecimiento se promocioe solo a partir de estos comentarios (Serra, 2010).

2. Relaciones Públicas.

Las relaciones públicas en el sector turístico tiene un papel primordial para promocionar.

El objetivo de las relaciones públicas es la difusión de información favorable por parte de los medios de comunicación sobre nuestro establecimiento. El

inconveniente de esta propaganda es que el mensaje no está controlado por el vendedor; es el propio medio de comunicación el que da su opinión (Serra, 2010).

Para llevar a cabo acciones de relaciones públicas en el agroturismo se va a optar por lanzar una **nota de prensa**. Se va a llevar a cabo un evento público donde se dé a conocer el nuevo agroturismo y se van a invitar a los medios de comunicación para que puedan divulgar propaganda en un futuro.

Este evento se va a dar en la época de vendimia, para explotar al máximo la oferta más singular del agroturismo. Además, se va a trabajar para que un **personaje famoso** a nivel de comunidad venga a realizar alguna actividad con los empleados del agroturismo.

Otra relación que hay que aprovechar es la conexión que existe entre agroturismo y la empresa de vino que funciona dentro de la finca. El vino es conocido ya a nivel autonómico y posee una buena imagen. Pueden utilizarse las ferias de vinos a las que asiste para promocionar el nuevo agroturismo.

Por último, la relación con los clientes se observa como un punto vital de promoción. Ya se ha comentado que se pretende que el trato amable con el cliente sea una de las claves de promoción principales que tenga el nuevo agroturismo. Se le va a prestar especial importancia debido a la gran repercusión que tienen las recomendaciones de amigos y/o familiares a la hora de realizar una reserva de turismo rural.

3. Promoción de ventas.

Las promociones de ventas pretenden estimular la demanda a corto plazo. Es una herramienta muy útil para aumentar las reservas en aquellos periodos valle en la curva de demanda. Además, son acciones de fácil elaboración y sus efectos se pueden medir de forma rápida.

La promoción de ventas tiene que estar dirigida al corto plazo, ya que, si se mantiene la estrategia a largo plazo, puede dañar la imagen que quiera dar la empresa a través de los precios estratégicos. Estas acciones sólo se tienen que ejecutar para aumentar la demanda en el corto plazo; si se quieren mantener estas promociones al largo plazo sería mejor cambiar la estrategia corporativa de precios.

La promoción de ventas que va a aplicar la empresa es el siguiente:

1. Descuento en precios:

- Promoción de lanzamiento: se aplicará un descuento del 10% sobre el total a aquellas reservas anteriores a los 2 meses desde la entrada del agroturismo en el mercado.
- Temporadas valle: se aplicará un descuento del 10% sobre el total a aquellas reservas cuya estancia sea igual o superior a 3 días.
- Descuentos por pronto pago: se aplicará un descuento del 5% a aquellas reservas que se pagan al mismo momento de hacer la reserva.

2. Mayor cantidad de producto por el mismo precio:

- En periodos valle, para las reservas de una semana (7 días), sólo se le cobrarán 6 días.
- En periodos valle, para las reservas de dos semanas (14 días), sólo se le cobrarán 12 días y se le regalará un menú degustación maridaje de vinos.

3. Reducción en ofertas especiales para **clientes repetidores**:

- Para aquellos clientes que hayan contratado una oferta especial anteriormente y vuelvan a contratarla, se le aplicará un descuento del 20%.

4. **Venta personal.**

Para el nuevo agroturismo no se van a aplicar inicialmente acciones de promoción a partir de venta personal. Se quiere dar especial importancia a las otras tres acciones y se presume suficiente para la reciente entrada en el mercado.

12.4. Estrategias de distribución.

La estrategia de distribución sirve para aumentar la accesibilidad a la información relativa a los servicios ofrecidos por el agroturismo y facilitar la reserva anticipada a través de algún canal. Esta decisión supone una decisión a largo plazo ya que, puede ser difícil cambiar los canales de distribución una vez establecidos.

En el caso del sector turístico, el canal de distribución acerca al consumidor a la información, no al producto en si (debido a su carácter intangible).

Para la distribución de un servicio existen diferentes canales por los que esta información puede ser captada por los potenciales clientes. Principalmente se separan en dos grupos: directos e indirectos.

La **distribución directa** es aquella que realiza el establecimiento directamente con los consumidores finales.

La **distribución indirecta**, en cambio, es aquella que se realizada a través de algún tipo de intermediario (Serra, 2010).

Para la estrategia de distribución del nuevo agroturismo se va a optar por un mix de canales directos e indirectos.

Ya se ha visto que cada vez coge más importancia la venta directa en el sector del turismo rural pero se considera oportuno (por mejoras en materia de promoción) que también se distribuya a través de canales indirectos.

Los **canales directos** que se ofrecerán son:

- **Página web propia:** a partir de un "web maker" se va a crear una página web del agroturismo, donde se podrán encontrar fotos, todo el catálogo de servicios y precios y una zona adaptada para realizar las reservas online. Por un precio muy económico se ofrecen estos servicios que también van a servir para promocionar el establecimiento.

Además, con esta web también se podrán saber los hábitos de los consumidores de este tipo de turismo y podrán ajustarse posteriormente las estrategias en función de estos resultados.

- **Por teléfono:** ya se comentó en el estudio de los consumidores que la reserva a través de teléfono sigue siendo uno de los canales más utilizados para realizar la reserva. Con este canal se puede llevar a cabo un mejor trato con los consumidores finales con el fin de aclarar cualquier duda que les pueda surgir.
- Por clientes directos: al estar situado el agroturismo en una comunidad donde todo está muy cercano, otra forma de realizar la reserva será la de clientes directos que vayan al agroturismo. Estos clientes, sin embargo, no van a tener la certeza de que se pueda reservar una habitación al momento, ya que va a depender de la disponibilidad de las habitaciones.

Los **canales indirectos** que se van a utilizar son:

- **Buscador especializado** en alojamientos rurales (Top Rural): esta página permite a los propietarios de alojamientos rurales promocionar y ofrecer una vía de reserva para aquellos consumidores de turismo rural. Este buscador es conocido a nivel europeo y es una fuente de promoción a nivel de continente. Funciona igual que una agencia de viajes, el portal se queda un porcentaje del precio de las reservas concertadas en la página. El punto a favor es que anunciar el agroturismo por la página no tendrá coste alguno.
- **Agencias de viajes:** se va a distribuir el servicio a través de 3 agencias de viajes (una nacional y dos internacionales). Las agencias elegidas son Booking, Expedia y Viajes el Corte Inglés. La ventaja de distribuir a través de las agencias de viajes son desde apoyar las estrategias de promoción a tramitar cobros a los clientes por cuenta del propietario. Estas agencias de viajes obtienen sus beneficios fijando unas comisiones por reserva efectuada. Las comisiones suelen oscilar entre el 10%-15%.

Los canales de distribución para el agroturismo van a quedar de esta manera:

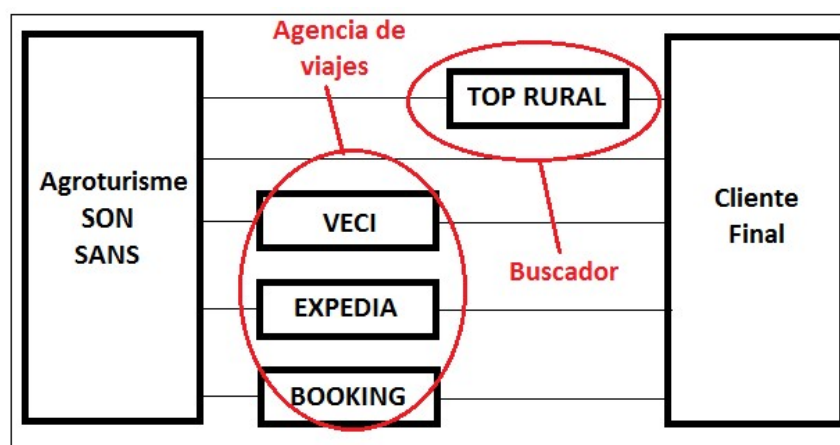


Figura 28. Canales de distribución del agroturismo. Fuente: elaboración propia

	Promoción de ventas (Temp. baja)												
Estrategias de Distribución	Internet y teléfono												
	Cliente Directo												
	Top Rural												
	Booking												
	Expedia												
	VECI												

Tabla 81. Cronograma de las estrategias de marketing-mix. Fuente: elaboración propia

13.2. Presupuesto comercial.

El presupuesto comercial reúne los diferentes gastos que se pueden ligar a las estrategias de marketing-mix tomadas.

Se va a suponer que los costes derivados de las estrategias de productos y de precios no son directamente computables al coste de la creación de las estrategias en sí.

Del mismo modo, la estrategia de distribución por agencias de viajes no conlleva en principio un coste para la empresa. Este concepto no se considerará un coste, se considerará un menor ingreso ya que se dará a la hora en que se realiza una reserva por ese canal (que supondrá un ingreso para la empresa).

Para establecer el coste de la promoción se aplicará el mismo rasero que con la estrategia de distribución. Las promociones de ventas se observarán como un menor ingreso.

De esta forma, el presupuesto comercial es el siguiente:

2017		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Estrategias de Promoción	Publicidad (prensa y revistas)	180€	180€	180€	180€									
	Publicidad (Internet)	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	
	RRHH (con periodistas)								200€					
	RRHH (con clientes)	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	
	Promoción de ventas (lanzamiento)	0€	0€											
	Promoción de ventas (Temp. baja)			0€	0€								0€	0€
Estrategias de Distribución	Página web	150€	14,95€	14,95€	14,95€	14,95€	14,95€	14,95€	14,95€	14,95€	14,95€	14,95€	14,95€	
	Top Rural			0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	
	Booking	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	
	Expedia	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	
	VECI	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	
TOTAL		330€	194,95€	194,95€	194,95€	14,95€	14,95€	14,95€	214,95€	14,95€	14,95€	14,95€	14,95€	

Tabla 82. Presupuesto comercial para las acciones de marketing-mix. Fuente: elaboración propia

13.3. Viabilidad económica del plan.

Para juzgar la viabilidad económica del plan se va a elaborar una previsión de los ingresos y gastos que va a tener la empresa en su primer año de funcionamiento.

Para hacer la previsión de ingresos se tiene que hacer primero una previsión del número de reservas que se van a tener. Para ello, se va a coger el grado de ocupación medio de habitaciones por meses en alojamiento de turismo rural y se va a aplicar una reducción en las cuotas debido a que es una empresa de nueva creación y todavía no se ha dado a conocer.

La ocupación media en alojamientos de turismo rural es la siguiente:

9. Evolución en el año 2015: alojamientos de turismo rural abiertos, plazas estimadas, grado de ocupación y personal empleado						
	Nº de aloj. rurales abiertos estimados*	Nº de plazas estimadas*	Grado de ocupación por plazas*	Grado de ocupación por plazas en fin de semana*	Grado de ocupación por habitaciones*	Personal empleado*
TOTAL	15.305	142.994	16,56	29,45	20,03	21.971
Enero	14.111	126.328	7,12	12,94	9,30	18.999
Febrero	14.243	128.972	9,00	21,34	11,52	19.385
Marzo	14.796	136.251	10,45	24,61	13,04	20.679
Abril	15.588	146.582	16,53	34,40	19,73	22.438
Mayo	15.688	148.501	13,72	27,40	16,60	23.025
Junio	15.830	150.160	14,66	29,65	17,62	23.524
Julio	16.011	152.212	24,75	35,85	29,15	24.323
Agosto	16.026	152.811	38,54	44,59	45,38	24.691
Septiembre	15.894	150.556	16,99	31,26	20,65	23.702
Octubre	15.691	148.195	16,29	31,17	19,83	22.971
Noviembre	14.999	138.929	10,76	27,33	13,59	19.922
Diciembre	14.783	136.435	15,76	28,10	19,23	19.997

* Media anual donde los grados de ocupación están ponderados por las plazas o habitaciones.

Tabla 83. Grado de ocupación en alojamientos de turismo rural. Fuente: INE, 2016

Una vez observados los grados de ocupación, la previsión de los ingresos brutos del agroturismo por alojamiento es la siguiente:

2017	Grado de ocupación por habitación	Ingresos habitación Económica	Ingresos habitación Doble	Ingresos Suite	Ingresos Apartamento	Total de ingresos
Enero	0%	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Febrero	0%	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Marzo	9,13%	1.245,33€	1.358,54€	1.146,27€	424,55€	4.174,69€
Abril	13,81%	1.905,78 €	2.154,36 €	1.833,28 €	693,95 €	6.587,37 €
Mayo	11,62%	1.729,06 €	2.017,23 €	1.729,06 €	666,41 €	6.141,75 €
Junio	12,34%	1.776,96 €	2.073,12 €	1.776,96 €	684,87 €	6.311,91 €
Julio	27,70%	4.636,98 €	5.152,20 €	4.508,18 €	1.674,47 €	15.971,82 €
Agosto	43,11%	7.216,61 €	8.018,46 €	7.016,15 €	2.606,00 €	24.857,23 €
Septiembre	16,52%	2.527,56 €	2.874,48 €	2.490,39 €	941,64 €	8.834,07 €
Octubre	15,86%	2.359,97 €	2.753,30 €	2.359,97 €	909,57 €	8.382,80 €
Noviembre	10,87%	1.434,84 €	1.565,28 €	1.320,71 €	489,15 €	4.809,98 €
Diciembre	15,38%	1.691,80 €	1.845,60 €	1.557,23 €	576,75 €	5.671,38 €
	TOTAL INGR.	26.675,59€	29.812,57€	25.738,20€	9.667,36€	91.743€

Tabla 84. Previsión anual de ingresos por alojamiento. Fuente: elaboración propia

Se prevé que las reservas efectuadas a través de las agencias de viajes alcancen el 20%. Si se aplica una comisión del 15% de media sobre esas reservas, el total de ingresos obtenidos por la empresa es de 88.991€.

A continuación se va a ver la previsión de ingresos por servicios contratados:

2017	Nº Servicios	Ingresos
Suplemento +1 niño	280	3.500€
Suplemento +1 adulto	140	3.733€
Desayuno	700	8.400€
Cena adulto	310	6.200€
Cena niño	35	350€
Pic Nic	30	300€
Menú degustación	140	4.900€
Servicio Lavandería	20	200€
Traslado Aeropuerto	10	450€
Bodas	1	2.500€
Masaje 30 min.	160	3.200€
Masaje 60 min.	100	4.000€
Masaje 90 min.	80	4.000€
Paquete ciclistas	20	1.500€
Paquete Verano	10	1.200€
Paquete Vendimia	10	1.200€
Paquete Matanzas	5	300€
Paquete Setas	10	600€
	TOTAL INGR.	46.533€

Tabla 85. Previsión anual de ingresos por servicios prestados. Fuente: elaboración propia

Se prevé que las reservas efectuadas a través de las agencias de viajes alcancen el 20%. Si se aplica una comisión del 15% de media sobre esas reservas, el total de ingresos obtenidos por la empresa es de 88.991€.

La previsión de gastos se va a separar en gastos fijos y gastos variables. Los gastos fijos (al ser el año de su constitución) van a corresponder con los gastos de la inversión inicial.

Gastos Fijos	Tipo de Gasto	Presupuesto
Inversión Inicial	Albañilería	175.000€
	Carpintería	25.000€
	Ferretería	15.000€
	Fontanería	12.000€
	Material Cocina	22.000€
	Material Piscina	4.000€
	Material Deportivo	6.000€
	Material de Cama	1.500€
	Material decoración	5.000€
	Instalación eléctrica	14.000€
	Mobiliario	15.000€
	Calefacción y AC	35.000€
	Equipos informáticos	2.000€
	Material electrónico (TV, plancha, secador,...)	10.000€
	Gastos burocráticos (licencias, basuras,...)	3.500€
	Gastos Comerciales	850€
Otros gastos (seguros,...)	5.000€	
TOT. G. FIJOS	350.850€	

Tabla 86. Inversión inicial del proyecto. Fuente: Tomeu2 construccions, 2016. Elaboración propia

Para elaborar la previsión de los gastos se va a utilizar un método de estimación según los ingresos obtenidos:

1. Gastos por alojamiento: 12% de los ingresos obtenidos por ese concepto.
2. Gastos por comidas: 30% de los ingresos obtenidos por ese concepto (ya que se quiere dar gran calidad en este concepto).
3. Gastos por servicios: 15% de los ingresos obtenidos por ese concepto.
4. Gastos por paquetes: 20% de los ingresos obtenidos por ese concepto.

De este modo, la previsión de los gastos variables va a ser la siguiente:

2017	Grado de ocupación por habitación	Gastos variables por alojamiento	Gastos variables por comidas	Gastos variables por servicios	Gastos variables por paquetes	TOTAL GASTOS
Enero	0%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Febrero	0%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Marzo	9,13%	500,96 €	312,98 €	166,07 €	49,70 €	1.029,71 €
Abril	13,81%	790,48 €	473,41 €	251,19 €	75,18 €	1.590,26 €

Mayo	11,62%	737,01 €	398,34 €	211,36 €	63,26 €	1.409,97 €
Junio	12,34%	757,43 €	423,02 €	224,45 €	67,18 €	1.472,08 €
Julio	27,70%	1.916,62 €	949,57 €	503,84 €	150,80 €	3.520,83 €
Agosto	43,11%	2.982,87 €	1.477,83 €	784,13 €	234,69 €	5.479,52 €
Septiembre	16,52%	1.060,09 €	566,31 €	300,48 €	89,94 €	2.016,82 €
Octubre	15,86%	1.005,94 €	543,69 €	288,48 €	86,34 €	1.924,45 €
Noviembre	10,87%	577,20 €	372,63 €	197,71 €	59,18 €	1.206,72 €
Diciembre	15,38%	680,57 €	527,23 €	279,75 €	83,73 €	1.571,28 €
TOT. GASTOS		11.009,17 €	6.045,01 €	3.207,46 €	960,00 €	21.221,64 €

Tabla 87. Previsión anula de gastos variables. Fuente: elaboración propia

A estos gastos se le tienen que sumar los gastos del personal. Con un sueldo base de 1.800€ (a falta de reparto de beneficios futuros) el coste del personal alcanzará los 72.000€.

La previsión para el año 2017 de ingresos y gastos del agroturismo "Son Sans" se resume a continuación:

Ingresos/Gastos 2017	Concepto	Totales
Ingresos	Ingresos por alojamiento	88.991€
	Ingresos por servicios	46.533€
Gastos	Gastos Fijos	-306.850€
	Gastos Variables	-21.221€
	Gastos de personal	-72.000€
BENEFICIO TOTAL		-264.547€

Tabla 88. Previsión de ingresos y gastos 2017. Fuente: elaboración propia

Para la previsión del primer año se consigue recuperar un 12,06% de la inversión inicial. A este ritmo y suponiendo que el crecimiento de reservas va a ser progresivo en el próximo año se va a lograr el objetivo de recuperar el 25% de la inversión inicial en dos años. A este ritmo, se conseguiría recuperar la inversión inicial en torno a los 5 años.

Según las previsiones y sabiendo que en este segmento alcanzar el objetivo de la rentabilidad se da en el largo plazo, se puede decir que el proyecto puede ser económicamente viable.

14. Control.

Para finalizar con el plan se deben establecer unas bases para llevar a cabo un control de las acciones que va a llevar a cabo la empresa. Este control puede ser tanto en calidad como a nivel económico. Para ello, la empresa va a llevar a cabo unos análisis de las desviaciones que puedan surgir en el establecimiento del plan. En caso de que estas existieran, la empresa tendrá que tener la capacidad de llevar a cabo unas acciones correctoras para encauzar otra vez el plan, o en su defecto, modificarlo en parte o por completo.

14.1. Análisis de las posibles desviaciones.

Para llevar a cabo estos análisis la empresa ha pensado seguir dos tipos diferentes de análisis.

El primer análisis va a ser de calidad. Este análisis va a consistir en recoger y estudiar las quejas que hayan podido surgir a lo largo de la temporada. Una vez estudiadas y sacados los puntos más conflictivos se van a tener que subsanar esas deficiencias para que la calidad de la empresa aumente.

Además de las quejas, en la página web del alojamiento y en cada habitación habrá una encuesta de satisfacción. Esta encuesta hará que los deseos de los clientes también lleguen a oídos del promotor y pueda aplicar las medidas correspondientes.

El segundo análisis va a ser económico. Este análisis se va a realizar según los datos obtenidos por la empresa a lo largo de la temporada. Los datos reales obtenidos se van a comparar con las estimaciones anteriores y según los resultados se va a proceder aplicando una acción correctora.

14.2. Acciones correctoras.

Las acciones correctoras de los anteriores análisis serán las siguientes:

- Para el control de calidad se intentará solucionar el problema lo más rápido posible, siempre que esté en la mano del propio agroturismo. Si el problema está en un factor externo se van a estudiar medidas con el fin de solventarlo.
- Para el control económico. Si los objetivos y previsiones no se cumplen se van a tener que analizar tanto los gastos como los ingresos. Si el problema está en la sobreestimación de los ingresos estos se tendrán que adaptar a los valores reales y (si procede) aplicar una táctica en precios para equilibrar los ingresos reales a la previsión estimada. Se optará en aumentar reservas en detrimento de la imagen de la empresa.

Si el problema está en los gastos, se va a tener que estudiar qué gasto es el que se sale de presupuesto y cuáles son las medidas a tomar para subsanarlo.

15. Conclusiones.

El plan de marketing elaborado para el agroturismo Son Sans contiene toda la información necesaria para que el negocio pueda ponerse en funcionamiento. A diferencia de muchas otras empresas del sector, el agroturismo Son Sans tiene su propio plan de marketing, ajustado a sus necesidades y a las características actuales de mercado.

Con el seguimiento de este plan se puede llegar a tener una ventaja competitiva en el segmento, que en un futuro pueda dar sus frutos a nivel económico. La ventaja competitiva provendría a partir de la calidad del servicio y del contacto íntimo con la naturaleza.

En este documento se han analizado todos los aspectos que pueden afectar a la empresa a la hora de ponerse en funcionamiento. Se han establecido unos objetivos a corto y largo plazo. Para la consecución de estos objetivos, se han establecido unas estrategias básicas de actuación en todos esos factores controlables por la empresa.

Los objetivos son razonables dentro del sector y las estrategias están encaminadas a conseguir estos objetivos.

Se ha comprobado que es un buen momento para iniciar el negocio, tanto a nivel de sector como a nivel de mercado. El segmento está en su fase de crecimiento, el destino turístico está en su fase de madurez y la economía a nivel mundial se está recuperando.

Además, siguen las tendencias al viaje de ocio para desconectar, con lo que la gente relaciona una salida de rutina a mejoras en salud. Se ve al viaje como algo necesario y más aún cuando se trata de un viaje rural.

Las diferencias con otras empresas competidoras son su calidad del entorno, su trato con el cliente y sus servicios (actividades, gastronomía, alojamiento,...). Hay muchos de estos factores que forman parte del producto aumentado, con lo cual, se presume difícil su imitación entre los competidores.

Para finalizar, se ha comprobado que la viabilidad económica de la empresa es razonablemente buena a medio corto plazo.

Habrà que realizar unas tareas de control para poder ver si las líneas de actuación siguen siendo las correctas y en caso de desviaciones de los objetivos establecidos, se han propuesto una serie de acciones correctoras para poderlas subsanar.

16. Recomendaciones.

Se recomienda al agroturismo Son Sans:

- Seguir los tiempos establecidos para la aplicación de las estrategias de marketing mix.
- Dar una imagen de alta calidad desde la primera reserva hasta la última, ya que esto funcionará como promoción en un futuro.
- Comparar de forma periódica los resultados obtenidos con las estimaciones realizadas, para poder responder ante cambios en el mercado.
- Crear una imagen de marca asociada a naturaleza y actividades diversificadas.
- Mantener la unión entre los familiares. Perseguir un fin común conllevará a mayores ingresos para todos.

17. Bibliografía.

- Acosta, O. (n.d). Macroeconomía. [Gráfico]. Disponible desde <http://www.monografias.com/trabajos82/la-macroeconomia/la-macroeconomia3.shtml>
- Adams, S., & Lambert, D. (2006). *Ciencias de la Tierra: una guía ilustrada a la ciencia*. New York: Chelsea House.
- Agencia de Turismo de Balears. (2012). *Ley 8/2012 del Turismo de las Illes Balears* (pp. 56617-56680). Palma de Mallorca: BOE. Disponible desde <http://www.boe.es/boe/dias/2012/08/08/pdfs/boe-a-2012-10610.pdf>
- Agencia de Turismo de Balears. (2015). *Ley 20/2015, de 17 de abril, de principios generales y directrices de coordinación en materia turística* (pp. 18328-18486). Palma de Mallorca: BOIB. Disponible desde <http://www.caib.es/eboibfront/es/2015/10282/562891/decreto-20-2015-de-17-de-abril-de-principios-gener>
- Campillo, R. (n.d). Análisis DAFO: Evaluar el potencial de internacionalización de la empresa. [Figura]. Disponible desde <http://exitia.com/es/blog/analisis-dafo-evaluar-el-potencial-de-internacionalizacion-de-la-empresa-i>
- Cantone, D. (2011). Cómo vender más desinflando el precio de tu oferta. [Figura]. Disponible desde <http://davidcantone.com/como-vender-mas/>
- Conduce tu empresa. (2013). El Ciclo de Vida de un Producto. [Gráfica]. Disponible desde <http://blog.conducetuempresa.com/2013/04/el-ciclo-de-vida-de-un-producto.html>
- Delgado, C. (2015). España tiene el sector turístico más competitivo del mundo. *El País*. Disponible desde http://economia.elpais.com/economia/2015/05/06/actualidad/1430908896_668329.html
- En el campo de las redes. (2016). ¿Cuánto respetamos los españoles al medio

- ambiente?. [Figura]. Disponible desde <http://www.enelcampodelasredes.com/cuanto-respetamos-los-espanoles-al-medio-ambiente/>
- Fernández, D. (2015). Tecnologías de la información en el sector turístico de Colombia. [Figura]. Disponible desde http://vinculando.org/vacaciones_viajes/turismo_sostenible/tecnologias-informacion-sector-turistico-colombia.html
- Fondo Monetario Internacional. (2015). *Perspectivas de la economía mundial: Ajustándose a precios más bajos para las materias primas*. Washington (octubre).
- Fundació Forum Ambiental. (2002). Empresa y medio ambiente: situación actual y tendencias. Barcelona. Disponible desde <http://www.forumambiental.org/pdf/tendencias.pdf>
- García, M. (2004). Estudio de mercado. [Figura]. Disponible desde <http://slideplayer.es/slide/151291/>
- Garmendia, I. (2015). Los destinos turísticos y la inseguridad. Una cuestión de calidad y de exportación de servicios. *Turismo y seguridad*. Disponible desde <http://segurtur.blogspot.com.es/2015/11/los-destinos-turisticos-y-la.html>
- Garrido, H. (2015). Inestabilidad en el Mediterráneo, beneficio turístico para España. *20minutos*. Disponible desde <http://www.20minutos.es/noticia/2555636/0/impacto-turismo/espana-egipto/atentados-primavera-arabe/>
- Gestion.pe. (2013). Las nuevas tendencias de las empresas para este 2013. [Figura]. Disponible desde <http://gestion.pe/empleo-management/nuevas-tendencias-empresas-este-2013-2063322>
- Grande, I. (2000). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC.
- Greenpeace. (2015). *Radiografía social del medio ambiente en España*. Madrid: Conrado García del Vado. Disponible desde

http://www.greenpeace.org/espana/global/espana/2015/report/general/gp_radiografia_web.pdf

GRG. (2010). Las arrugas del mundo. [Figura]. Disponible desde <https://menosdaunapiedra.wordpress.com/2010/10/28/las-arrugas-del-mundo/#more-135>

Herrero, J. (2014). Cómo derribar las barreras organizativas a la innovación. [Figura]. Disponible desde <https://implantaciondelaestrategia.com/2014/12/17/como-derribar-las-barreras-organizativas-a-la-innovacion/>

Hosteltur. (2013). Diez tendencias clave en tecnología para hoteles. *Hosteltur*. Disponible desde http://www.hosteltur.com/182800_diez-tendencias-clave-tecnologia-hoteles.html

Instituto Nacional de Estadística. (2016). *Encuestas de ocupación en alojamientos turísticos extrahoteleros*. Disponible desde <http://www.ine.es/daco/daco42/ocuptr/eoat1215.pdf>

Instituto de turismo de España. (2014). *Plan integral de turismo rural*. Disponible desde <http://www.tourspain.es/es-es/vde/documentos%20turismo%20rural%202014/plan%20integral%20de%20turismo%20rural%202014.pdf>

International Labour Organization. (2016). *World employment social outlook. Trends 2016*. Ginebra. Disponible desde http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443480.pdf

Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. Bogotá: Norma.

Kotler, P., Miranda, J., Flores, J., Bowen, J., & Makens, J. (2011). *Marketing turístico 5.ª edición*. Madrid: Pearson Educación.

Kotler, P. (1988). *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*. Nueva Jersey: Prentice Hall International.

- Manjón, S. (2015). *¿Adónde vamos con estos precios?*. *Salvadormanjon* [Figura]. Disponible desde <http://www.salvadormanjon.com/?m=201511>
- Marketing directo. (2004). Tendencias en el consumo actual. *Marketing Directo.com*. Disponible desde <http://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/tendencias-en-el-consumo-actual>
- Naciones Unidas. (2015). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2015*. Nueva York. Disponible desde http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2015wesp-es-es.pdf
- Nuevatribuna. (2015). Cambio Climático o la Pobreza en el Mundo. [Figura]. Disponible desde <http://www.nuevatribuna.es/articulo/medio-ambiente/prioridad-cambio-climatico-pobreza-mundo/20150120171116111466.html>
- Organización Internacional del trabajo. (2016). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo*. Ginebra. Disponible desde http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_443505.pdf
- OXFAM. (2016). *Una economía al servicio del 1%*. Reino Unido. Disponible desde https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/bp210-economy-one-percent-tax-havens-180116-es_0.pdf
- Parkin, M. (2011). Monopolio. [Figura]. Disponible desde <http://es.slideshare.net/bsrt90/monopolio-7162087>
- Parrila, P. (2014). Internet ha cambiado nuestro modo de viajar.... *E-volución*. Disponible desde <http://www.e-volucion.es/2014/02/internet-ha-cambiado-nuestro-modo-viajar>
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar las industrias y los competidores*. Nueva York: Free Press.
- Pricing Revenue management. (n.d). Fijación de precios. [Figura]. Disponible

- desde <https://www.pricing.cl/contenido/gp/fijaciondeprecios.html>
- Radio la primerísima. (n.d). La creciente desigualdad, reto al Foro de Davos. [Figura]. Disponible desde <http://www.radiolaprimerisima.com/noticias/196833/la-creciente-desigualdad-reto-al-foro-de-davos>
- Ramírez, X. Y. (2015). Red e internet. [Figura]. Disponible desde <http://lemijootaliz.blogspot.com.es/2015/10/red-e-internet.html>
- Rodríguez Santoyo, A., Castrejón Mata, C., & Cid Durán, M. (2010). Multiculturalismo y mercados (Tesis, Guanajuato, México). Disponible desde <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/738/indice.htm>.
- Sayago, D. (n.d). Necesidad, deseo, demanda. [Figura]. Disponible desde <https://dannysayago.wordpress.com/>
- Segittur, & Instituto Tecnológico Hotelero. (2014). Impacto de la innovación y las nuevas tecnologías en los hábitos del nuevo turista en España. [Figura]. Disponible desde http://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/_impacto-delainnovacin-y-las-nuevas-tecnologas-en-los-hbitos-del-tu-.pdf
- Serra, A. (2010). *Marketing turístico*. Madrid: Pirámide.
- Suay, P. (2014). El plan de marketing. [Figura]. Disponible desde <https://blog.uchceu.es/marketing/el-plan-de-marketing/>
- Te interesa. (2012). España, líder en Europa en salarios bajos, altas tasas de paro y contratos temporales. [Gráfico]. Disponible desde http://www.teinteresa.es/empleo/espana-europa-salarios-contratos-temporales_0_659934623.html
- Tomeu 2 Construccions. (2016). *Presupuesto construcción Agroturismo Son Sans*. Porreres: Tomeu 2 construccions.
- Top Rural. (2013). Radiografía del viajero Rural 2013. *Top Rural*. Disponible desde http://www.toprural.com/radiografia-del-viajero-rural_1.html
- Tu departamento de marketing. (2014). La evolución del mix de marketing.

[Figura]. Disponible desde

<http://www.tudepartamentodemarketing.com/la-evolucion-del-mix-de-marketing/>

Vich, B. (2013, Marzo 02). Introducción a la investigación comercial. *ICCC*.

Visiones del turismo. (2011). Destrucción Creativa y Turismo. [Gráfico].

Disponible desde <http://www.visionesdelturismo.es/destruccion-creativa-turism/>

World Travel&Tourism Council. (2015). Viaje y turismo. Impacto económico 2015. *World Travel&Tourism Council*. Disponible desde <http://zh.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/2015-documents/world-economic-impact-report-2015es.pdf?la=zh>