



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



“Plan de marketing estratégico de comercialización. El caso de ZT Hotels”

Trabajo Final de Carrera. Febrero/2012

Verónica García Ruiz

Tutores: Estefanía Osorio Acosta y Javier Gallego Llorca



AGRADECIMIENTOS:

A mis padres, por su apoyo incondicional y por la confianza depositada en mí desde el primer día en que entré a formar parte de la Facultad de ADE de la UPV hasta ahora, momento de finalizar esta etapa de mi vida.

A Estefanía Osorio y Javier Gallego, por animarme a desarrollar la idea con la que iniciaba este trabajo, por dirigirme constante y eficazmente y por sus buenos consejos.

A Gariadne Flores y Martín Ramallo, por su colaboración.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1 <i>Justificación trabajo.....</i>	8
1.2 <i>Objetivos</i>	8
1.3 <i>Metodología y asignaturas relacionadas</i>	9
2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 <i>Aproximación al concepto de estrategia</i>	12
2.2 <i>Ingeniería de procesos.....</i>	15
2.3 <i>Marketing</i>	16
2. 3. 1 <i>El Plan de marketing.....</i>	18
2.4. <i>Marketing turístico.....</i>	20
3. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	24
3.1 <i>Identificación jurídica.....</i>	24
3.1.1 <i>Formas jurídicas</i>	25
3.1.2. <i>Cadena hotelera ZT Hotels & Resorts S.L.</i>	29
3.2 <i>Identificación comercial: cartera de productos</i>	33
3.2.1. <i>La marca.....</i>	33
3.2.2. <i>El producto.....</i>	34
3.2.3 <i>Comparativa de precios entre los hoteles de la cadena</i>	42
3.3 <i>Identificación económica-financiera</i>	51
3.3.1 <i>Análisis económico financiero ZT Hotels</i>	51
3.3.2 <i>Análisis del control analítico de gestión Hotel Don Carlos.....</i>	53
4. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	58
4.1 <i>Tendencias generales del sector turístico español.....</i>	58
4.1.1 <i>Movimientos turísticos en España</i>	58



4.1.2 Mercados emisores.....	60
4.1.3 Comunidades Autónomas de destino principal.....	62
4.1.4 Sector turístico.....	63
4.1.4.1 Hotelería.....	64
4.2 Análisis político, económico, social, tecnológico, ambiental (PESTA).	66
5. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	78
5.1 Estructura competitiva del sector: las cinco fuerzas de Porter.....	79
5.2 Rivalidad competitiva.....	80
5.3 Amenaza de entrada de competidores potenciales.....	82
5.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutivos.....	83
5.5 Poder de negociación de los compradores. Segmentación.....	84
5.6 Poder de negociación de los proveedores.....	86
5.7 Análisis oferta y demanda turística en Peñíscola.....	88
5.8 Análisis oferta y demanda Hotel Don Carlos.....	93
6. ANÁLISIS INTERNO.....	103
6.1 Auditoria de recursos.....	103
6.1.1. Procesos y operaciones.....	105
6.2 Organización interna.....	116
6.3 La comercialización del producto turístico.....	121
6.3.1 La comunicación.....	121
6.3.1.1 Instrumentos de la comunicación ZT Hotels.....	121
6.3.1.2 Los medios de la comunicación.....	125
6.3.1 La distribución.....	126
6.3.2.1 Canales de distribución.....	126
6.3.2.2 La e-distribución.....	127
7. ANÁLISIS DAFO.....	129
7.1 Determinación de las estrategias.....	129



7.2 Selección de estrategias genéricas.....	129
7.3 Selección de estrategias de marketing	131
8. DISEÑO DE PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN.....	137
8.1 Definición de objetivos	137
8.2 Definición de estrategias producto-mercado.....	139
8.3 Desarrollo de las acciones	140
8.3.1 Acciones para el Hotel Don Carlos en 2012	140
8.3.2 Cronograma.....	149
8.4 Presupuesto.....	149
8.5 Control	151
9. CONCLUSIONES.....	152
10. BIBLIOGRAFÍA.....	155
11. ANEXOS	1588

Índice de imágenes, gráficas y tablas

<i>Imagen 1. Hotel Valencia Park.....</i>	36
<i>Imagen 2. Hotel Villa Olímpica Suites</i>	37
<i>Imagen 3. Hotel Cabo Gata Plaza Suites</i>	38
<i>Imagen 4. Hotel Peñíscola Plaza Suites</i>	39
<i>Imagen 5. Aparthotel Jardines del Plaza</i>	40
<i>Imagen 6. Aparthotel Acuasol</i>	41
<i>Imagen 7. Hotel Don Carlos.....</i>	42
<i>Imagen 8. Vista panorámica de Peñíscola</i>	78
<i>Imagen 9. Promoción Hotel Don Carlos carnavales</i>	122
<i>Imagen 10. Oferta Hotel Peñíscola Plaza Suites de Letsbonus</i>	123
<i>Imagen 11. Tarjeta Club Fides.....</i>	124

<i>Gráfica 1. Modelo general de planificación estratégica</i>	14
<i>Gráfica 2. Plan de marketing.....</i>	20
<i>Gráfico 3. Principales accionistas ZT Hotels</i>	31
<i>Gráfica 4. Evolución ingresos Hotel Don Carlos.....</i>	54
<i>Gráfica 5. Evolución gastos Hotel Don Carlos.....</i>	55
<i>Gráfica 6. Evolución detallada gastos Hotel Don Carlos</i>	55
<i>Gráfica 7. Evolución diferencia gastos e ingresos Hotel Don Carlos</i>	56
<i>Gráfica 8. Evolución Margen Bruto Cuenta Explotación Hotel Don Carlos</i>	57
<i>Gráfica 9. Llegadas de turistas internacionales por meses 2010 y 2011</i>	60
<i>Gráfica 10. Porcentaje de turistas internacionales, según país de residencia</i>	61
<i>Gráfica 11. Turistas según Comunidad Autónoma de destino principal.....</i>	63
<i>Gráfica 12. Europa: Crecimiento medio proyectado del PIB real durante 2011</i>	70
<i>Gráfica 13. Comparativa Tasas de paro España y Zona Euro</i>	71
<i>Gráfica 14. Comparativa tasas de paro.....</i>	72
<i>Gráfica 15. Población España en 2011.....</i>	73
<i>Gráfica 16. Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter.....</i>	80
<i>Gráfica 17. Tipo de cliente que realiza reservas en Hotel Don Carlos.....</i>	85
<i>Gráfica 18. Porcentaje pernотaciones según tipo de cliente</i>	85
<i>Gráfica 19. Viajeros entrados por país de residencia en Peñíscola.....</i>	91
<i>Gráfica 20. Evolución de la ocupación por habitación en Noviembre 2011</i>	95
<i>Gráfica 21. Evolución del número de personas alojadas en Noviembre 2011</i>	96
<i>Gráfica 22. Evolución precio medio por habitación/persona Noviembre 2011</i>	97
<i>Gráfica 23. Evolución importe obtenido por estancias en Noviembre 2011</i>	98
<i>Gráfica 24. Evolución estancias Hotel Don Carlos</i>	99
<i>Gráfica 25. Organigrama funcional ZT Hotels.</i>	107
<i>Gráfica 26. Organigrama funcional de gestión.</i>	110
<i>Gráfica 27. Organigrama funcional de marketing.</i>	113
<i>Gráfica 28. Organigrama jerárquico Grupo ZT Hotels.</i>	117
<i>Gráfica 29. Organigrama jerárquico Hotel Don Carlos.</i>	119



Tabla 1. Empresas hoteleras en España según su forma jurídica.....	24
Tabla 2. Ranking nº global de establecimientos y cadenas hoteleras	29
Tabla 3. Cargos de ZT Hotels e información de la misma	32
Tabla 4. Precios estancias habitaciones Hotel Gabogata Plaza Suites	43
Tabla 5. Precios estancias suites Hotel Cabogata Plaza Suites.....	44
Tabla 6. Precio estancias habitaciones Hotel Don Carlos	45
Tabla 7. Precio estancias habitaciones familiar Hotel Don Carlos.....	45
Tabla 8. Precio estancias apartamentos Aparthotel Acuasol.....	46
Tabla 9. Precio estancias habitaciones Hotel Plaza Peñíscola.....	47
Tabla 10. Precio estancias habitaciones suites Hotel Plaza Peñíscola	48
Tabla 11. Precio estancias habitaciones suites-privilege Hotel Plaza Peñíscola	48
Tabla 12. Precio estancias habitaciones suites-temáticas Hotel Plaza Peñíscola	49
Tabla 13. Precio estancias apartamento dúplex Aparthotel Jardines del Plaza	50
Tabla 14. Cuadro resumen ratios de las CCAA ZT Hotels	51
Tabla 15. Cuadro de explotación mensual por estancias 2008	53
Tabla 16. Cuadro de explotación mensual por estancias 2009	53
Tabla 17. Cuadro de explotación mensual por estancias 2010	53
Tabla 18. Cuadro de explotación mensual por estancias 2011	54
Tabla 19. Principales destinos del turismo internacional (entradas de turistas).....	59
Tabla 20. Número de establecimientos hoteleros abiertos en Peñíscola.....	81
Tabla 21. Número de plazas en establecimientos hoteleros en Peñíscola	81
Tabla 22. Grado de ocupación por habitaciones en Peñíscola.....	88
Tabla 23. Grado de ocupación por plazas en Peñíscola	89
Tabla 24. Grado de ocupación por plazas en fines de semana en Peñíscola.....	89
Tabla 25. Personal ocupado en Peñíscola.....	89
Tabla 26. Viajeros entrados en Peñíscola.....	90
Tabla 27. Viajeros entrados en Peñíscola residentes/no residentes en España.....	90
Tabla 28. Pernoctaciones de los viajeros en Peñíscola	91
Tabla 29. Estancia media de los viajeros en Peñíscola.....	92
Tabla 30. Estancia media de los viajeros según país de residencia en Peñíscola	92
Tabla 31. Previsión ocupación e importe Noviembre 2011 Hotel Don Carlos.....	93
Tabla 32. Estancia Hotel Don Carlos por meses.....	100
Tabla 33. Precios invierno en Hotel Don Carlos.....	102
Tabla 34. Precios verano en Hotel Don Carlos	102
Tabla 35. Principales recursos tangibles e intangibles	103
Tabla 36. Personal necesario para 2011 en Hotel Don Carlos.....	104
Tabla 37. Cuadro resumen DAFO.....	135
Tabla 38. Cronograma acciones	149
Tabla 39. Coste y descripción de las acciones.....	150



1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación trabajo

El trabajo que se pretende realizar es la elaboración de un Plan de marketing estratégico para la comercialización aplicado a la cadena hotelera denominada “ZT Hotels & Resorts S.L.”, centrándose en un caso concreto: el “Hotel Don Carlos de Peñíscola”. Esta empresa desarrolla un tipo de explotación hotelera tanto en propiedad como en gestión y se encuentra radicada mayoritariamente en la Comunidad Valenciana, si bien dispone también de centros de operaciones en Andalucía y Cataluña.

Para la realización de este trabajo se ha mantenido contacto con la dirección ejecutiva de la cadena con objeto de que sea posible la co-tutorización desde la empresa como así se ha pactado.

1.2 Objetivos

En el presente proyecto se realizará primeramente una aproximación a la cadena hotelera ZT Hotels, así se conocerán sus características y su situación actual para posteriormente poder elaborar el Plan de marketing.

Posteriormente se realizará un análisis del sector, analizando la situación actual del mismo ante la coyuntura económica del momento.

A continuación se estudiarán los aspectos que rodean a la empresa: competidores, proveedores, productos sustitutivos... Acompañado de un estudio de la oferta y demanda hotelera en España y concretamente en el Hotel Don Carlos; para así conocer en entorno en el que se encuentra la empresa. Para ello se define claramente el público objetivo, los empleados necesarios para cubrir las necesidades así como las distintas operaciones y procesos a llevar a cabo.

Una vez analizados todos estos puntos se procederá a realizar el diseño de Plan de marketing estratégico para la comercialización, después de haber realizado el análisis DAFO que ayudará a la consecución de éste. Para la obtención del Plan de marketing se marcarán los objetivos para el caso concreto del Hotel Don Carlos y posteriormente se llevarán a cabo las acciones para la obtención de éstos.



Por último se realizará un resumen general donde aparecerán las principales conclusiones obtenidas en el estudio completo y donde se realizará una pequeña reflexión.

1.3 Metodología y asignaturas relacionadas

➤ Metodología

Los aspectos formales seguidos en la realización de este TFC siguen la normativa de las titulaciones de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas, aprobada en Comisión Permanente de la Facultad el 20-10-2011 para los alumnos matriculados en el Curso Académico 2011-2012.

La realización de este TFC se ha llevado a cabo de manera individual, sobre un tema previamente aceptado por la Comisión Coordinadora de TFC.

El trabajo cuenta con un índice numerado y paginado al principio del mismo. Además, los diagramas, gráficos, tablas etc. también van numerados, y se incluyen en un índice paginado de los mismos a continuación del primero. En el TFC se desarrollan los apartados siguientes: Introducción, Marco teórico, Identificación de la empresa, Análisis del Macroentorno, Análisis del Microentorno, Análisis interno del proceso de comercialización, Análisis DAFO, Diseño de Plan de marketing estratégico para la comercialización, Conclusiones, Bibliografía y Anexos.

Todas las páginas del trabajo van numeradas.

La bibliografía utilizada se cita en el apartado correspondiente y las citas se hacen siguiendo la norma ISO 690/1987 de referencias bibliográficas e ISO 690-2/1997, de referencias bibliográficas sobre los documentos electrónicos. Aparecen en el texto mediante el método del primer elemento y fecha (autor-fecha) y son recopiladas en una lista bibliográfica (Capítulo 10. Bibliografía) ordenada alfabéticamente.

En cuanto a la metodología de investigación, de los diferentes procedimientos, métodos y técnicas utilizados a lo largo del documento, se debe destacar la realización del análisis PESTA y el análisis de las 5 fuerzas de Porter para el estudio macroeconómico y microeconómico respectivamente. También se debe hablar de la matriz DAFO empleada para visualizar rápidamente los diferentes aspectos a mejorar y los puntos a explotar de la empresa en cuestión, y el análisis económico-financiero realizado a modo global. Con todos estos métodos y técnicas se ha podido proceder a la realización del diseño de Plan de marketing estratégico para la comercialización.



➤ **Asignaturas relacionadas**

A continuación se muestran las diferentes materias por su importancia y se explica de qué forma han resultado no sólo útiles, sino necesarias para la realización de este TFC.

- **Marketing en Empresas de Servicios:** Esta asignatura se ve claramente plasmada en la realización del Plan de marketing, ya que de los conocimientos que aporta se aprende a realizar tanto un análisis del entorno y del mercado como los principales componentes del “Marketing Mix”: Precio, Promoción, Distribución y Producto, y cómo desarrollarlos para que resulten efectivos en un caso concreto.
- **Gestión y Organización de Empresas de Servicios:** De esta asignatura resultará muy útil haber aprendido a realizar tanto el análisis interno (identificación de recursos, análisis internos de procesos, matrices DAFO...) como el análisis del entorno (principales factores de influencia en el entorno a través de un análisis PESTA, la realización del análisis del entorno competitivo: Cinco fuerzas de Porter, análisis de los competidores, etcétera).
- **Tecnologías de los Servicios Turísticos:** Se centra en proporcionar una visión general de cuál es la situación actual del sector turístico en España y cómo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, para dar una idea aproximada del escenario económico en el que se establece la empresa.
- **Dirección Comercial:** Va muy ligada a la asignatura de Marketing en Empresas de Servicios que se ha comentado con antelación, ya que desglosa también la estrategia comercial del “Marketing Mix” además de enseñar cómo tomar decisiones en cuanto a política comercial se refiere.
- **Dirección Estratégica y Política de Empresa:** Sirve para el establecimiento de los objetivos tanto a largo como a corto plazo de la empresa.
- **Economía Española y Mundial/ Regional:** Va a servir como fuente de información para definir la situación de la economía en la actualidad a nivel mundial pero sobre todo para puntualizar en la crisis económica que está atravesando España.



- **Contabilidad General y Analítica:** En esta asignatura se imparten los conocimientos necesarios para analizar toda la información contable de la empresa, se obtendrá información económico-financiera y de gestión.
- **Economía de la Empresa I:** Estudia la relación de la empresa con su entorno económico además de completar los análisis que del mismo se derivan.
- **Dirección de Recursos Humanos:** Será de utilidad en el capítulo relacionado con el análisis de la organización, donde se definirán los diferentes puestos de trabajo, así como la responsabilidad de los mismos y las funciones que deberán llevar a cabo.
- **Introducción a los Servicios Empresariales:** ofrece una visión de las características básicas y parámetros relevantes en el entorno empresarial del sector servicios.
- **Gestión de Calidad:** ayudará a afrontar entre otras responsabilidades la de adoptar las medidas necesarias para lograr la satisfacción del cliente y por medio de ellas la supervivencia de la empresa.
- **Gestión Comercio Exterior:** La internacionalización es, hoy en día, una necesidad para la mayoría de las empresas. La globalización de los mercados ha permitido a los consumidores elegir entre una gama más amplia de productos. Por ello es interesante estudiar las empresas locales que tienen que competir con una oferta internacional cada vez más diversificada.
- **Derecho empresarial:** En el mundo de la empresa, junto a los componentes puramente económicos, coexiste una regulación que no puede soslayarse. Por ello se estudiarán las leyes relacionadas con el sector turístico y especialmente con el sector hotelero.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Aproximación al concepto de estrategia

El ámbito de la planificación estratégica de las organizaciones parte de una base común sobre la que se van asentando las diferentes especializaciones de la misma. De esta forma, en el sector turístico se puede hablar de planificación estratégica con una amplia coincidencia en términos y definiciones con cualquier otro ámbito o sector empresarial. No obstante, existen lógicas diferencias con otros campos, que son reflejos de las particularidades que caracterizan a las distintas actividades productivas.

La planificación estratégica constituye una parte fundamental de la dirección estratégica, puesto que consiste en el proceso de identificar las líneas estratégicas de acción que guiarán el desarrollo futuro de la organización objeto de análisis.

La planificación estratégica se ha convertido en una actividad clave para las organizaciones y destinos turísticos, como herramienta fundamental para ordenar el desarrollo turístico y con éxito en un entorno altamente competitivo y sujeto a un sinnúmero de cambios y retos de toda índole.

El origen del término **estrategia** hay que buscarlo en el antiguo vocablo griego *estrategos*, que inicialmente significaba un cargo o puesto: el general al mando del ejército. Sin embargo, la primera aplicación del concepto de estrategia en el campo militar la encontramos en un tratado sobre el arte de la guerra escrito en China por **Sun Tzu** hacia el año 360 a.C. Planteamientos similares continuaron a lo largo de la historia; sin embargo, fue en las guerras napoleónicas cuando el término alcanzó su mayor auge. En esa época se consideraba como el arte de emplear las batallas para ganar el objeto de la guerra. Efectivamente, la guerra y los negocios presentan muchos elementos en común, puesto que ambos implican la existencia de una competencia entre fuerzas opuestas que buscan objetivos similares en un campo de acción en particular. El éxito vendrá medido por la supervivencia a largo plazo, que se deberá asegurar mediante la correcta formulación y aplicación de decisiones de naturaleza estratégica.

En el ámbito empresarial, el concepto de estrategia fue introducido por **Von Neuman y Morgenstern** en el año 1944, con la publicación de su libro *The Theory of Games and Economic Behaviour*. Sin embargo, en este campo fue **Drucker** (1954) el primero en definir, aunque de forma implícita, el concepto de estrategia. Para este autor la estrategia de la empresa es la respuesta a una pregunta dual: ¿qué es nuestro negocio? Y ¿qué debería ser en el futuro? En las décadas de los sesenta y setenta el concepto de estrategia tuvo un amplio reconocimiento en la práctica empresarial como medio de resolver los problemas derivados del crecimiento y la diversificación de las empresas que operaban en entornos de naturaleza turbulenta y competitiva. Sin embargo, no tuvo el mismo desarrollo en el ámbito académico; tal es así

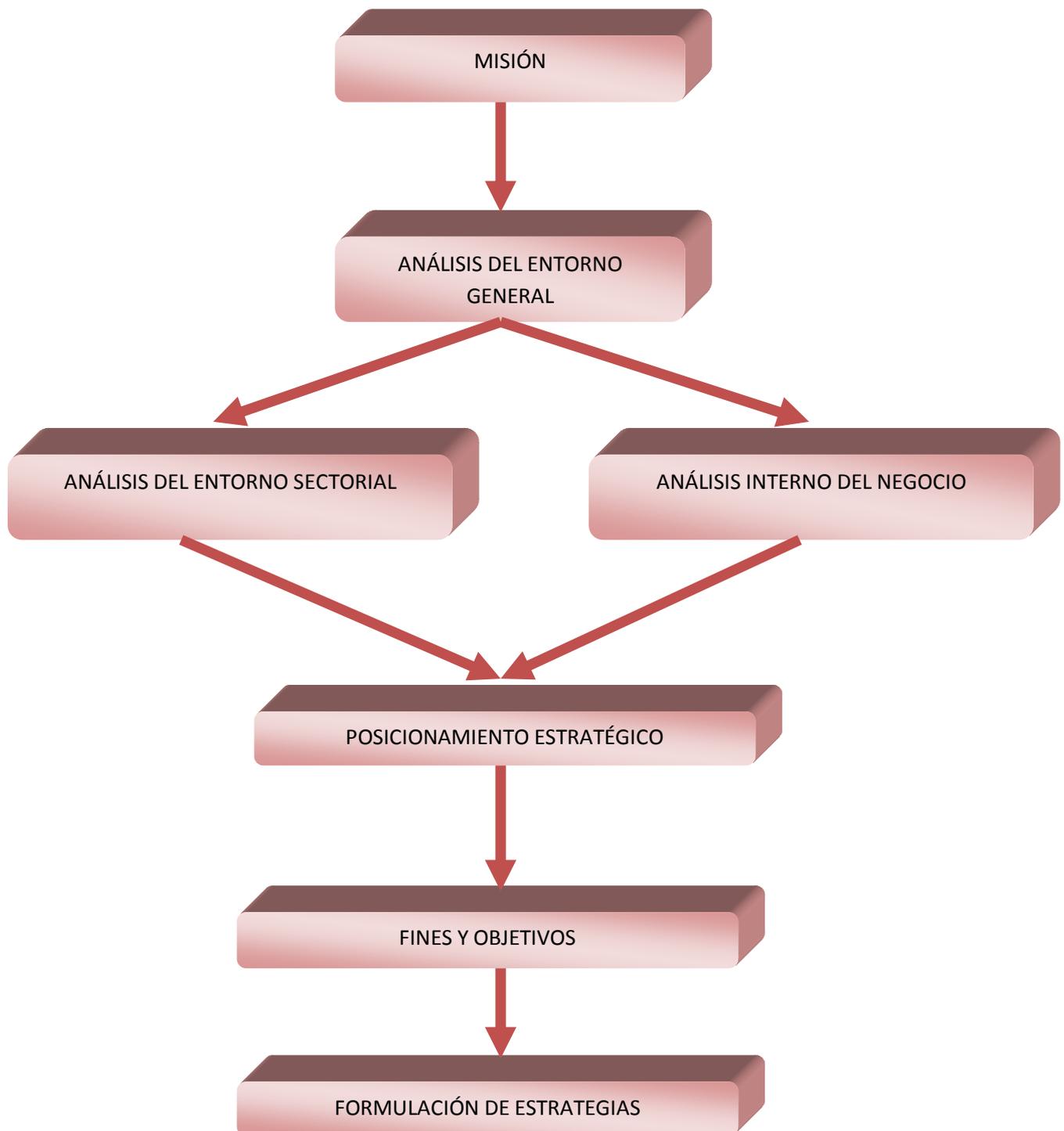
que el primer autor en definir el concepto de estrategia de forma explícita fue el historiador de negocios **Alfred Chandler**, en su obra *Strategy and Structure: Charters in the History of American Industrial Enterprise* (Chandler, 1962), definición que describe la estrategia como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de la institución y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para conseguir esas metas.

Del estudio de las diferentes posiciones doctrinales se puede comprobar que no existe acuerdo entre los distintos autores, formulándose definiciones parciales del concepto de estrategia que, a pesar de responder a los objetivos concretos de sus investigaciones, no contemplan otros aspectos fundamentales del concepto estudiado. Es necesario, por tanto, proponer una definición unificada e integradora que recoja las diferentes acepciones parciales contempladas en la literatura académica. En tal sentido, se puede considerar a la estrategia como un conjunto de decisiones coherente, unificado e integrado, generalmente recogido en un plan formal, que:

1. Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a corto y largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
2. Reconoce los segmentos de negocio donde la organización está operando en la actualidad e identifica los nuevos segmentos donde debería operar en el futuro.
3. Intenta alcanzar, en relación a sus competidores, una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios.
4. Pretende responder a las amenazas y oportunidades que plantea el entorno y a las fuerzas y debilidades internas de la organización.
5. Define, en relación a sus stakeholders o grupos de interés con los que se relaciona, la clase de organización económica y humana que es o pretende ser.
6. Compromete, de forma integrada y coherente, a todos los niveles jerárquicos de la organización.

El modelo general de planificación estratégica que se ha adoptado es el recogido a continuación:

Gráfica 1. Modelo general de planificación estratégica



Fuente: Osorio Acosta, Javier. TURISMO. Planificación y Gestión Estratégica (2009)



La estrategia de negocio pretende dar respuesta a la cuestión ¿cómo deberíamos competir en una línea de negocios dada? En tal sentido, establece las líneas de acción para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio de la empresa en sus respectivos sectores. En otras palabras, define la forma particular de competir en un determinado sector con el fin de alcanzar unas mayores ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

2.2 Ingeniería de procesos

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiéndolos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Las organizaciones deben estar orientadas hacia una serie de procesos claves que permitan, mediante la transformación de la necesidad del cliente, obtener un nivel de satisfacción determinado de sus necesidades.

Los clientes, los resultados y los procesos, están unidos en un triángulo de hierro (no se puede tomar en serio a uno de ellos sin tener en cuenta los otros dos). La capacidad para ofrecer los resultados que el cliente espera depende, en gran parte, de lo bien que se hayan diseñado y gestionado los procesos. Los procesos son el camino hacia los resultados, y por tanto, hacia el éxito de la economía del cliente.

Proceso es una palabra que se emplea mucho en el mundo de los negocios, pero de modo incorrecto en la mayoría de las veces. Dicho de forma más clara, los procesos son los que crean los resultados que la empresa entrega a sus clientes.

Según Michael Hammer, los procesos son “una serie organizada de actividades relacionadas que, conjuntamente, crean un resultado de valor para los clientes”.

Un proceso no es solo una actividad, sino una serie de actividades. El valor se crea por la totalidad del proceso en el que todas las tareas se fusionan de un modo sistemático para lograr una finalidad concreta y clara.

Las actividades del proceso no están aisladas ni dejadas al azar, sino que están organizadas y relacionadas unas con otras. El proceso de realización se debe realizar en una secuencia establecida para que el resultado sea el deseado. Además de que todas las actividades deben ir dirigidas conjuntamente hacia un objetivo común.

Así pues, el proceso no es un fin en sí mismo. Tiene una finalidad que trasciende y modela todas sus distintas actividades.



De esta forma para que se pueda decir que una organización está enfocada a procesos debe cumplir unos requisitos mínimos como:

- Identificar todos los procesos de la organización.
- Determinar cuáles de ellos son los básicos.
- Reorganizar la organización en base a ellos.
- Implantar una orientación estratégica.
- Establecer mecanismos de supervisión y control de los procesos y su nivel de cumplimiento.
- Asumir, de entrada, la complejidad (tiempo, costes, RRHH, ...) del programa de implantación.

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Los procesos, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.

Y estos procesos, al requerir un conjunto de entradas materiales e inmateriales y componerse de actividades que van transformando estas entradas, cruzar los límites funcionales repetidamente. Por cruzar los límites funcionales, cruzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

2.3 Marketing

Actualmente este concepto se utiliza muy ampliamente tanto en los ámbitos académicos como profesionales, si bien suele emplearse de manera que, en ocasiones, puede tener significados diferentes. Así, la **American Management Association** define el marketing como “el proceso de planificar y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de las organizaciones” (AMA, 1985).

Para **Kotler** (1995) “el marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean creando, ofreciendo e intercambiando productos con gran valor para otros”.

Lambin (1991), describe el marketing como “el proceso social orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y de las empresas, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”.



En consecuencia, es posible encontrar diferentes enfoques de cómo el marketing debe actuar en el ámbito de la organización. Aparece, en primer lugar, un enfoque **orientado hacia la producción** que considera que las organizaciones deben concentrar sus esfuerzos en producir mucho y, por tanto, poder ofrecer al mercado gran cantidad de producto a precio bajo. El marketing aquí se dirige a conocer muy bien lo que quiere el consumidor para luego fabricarlo al menor precio posible y, finalmente, ser capaces de comunicárselo bien al cliente. Este tipo de enfoque suele dar lugar a una **estrategia de liderazgo en costes**. Este ha sido el enfoque que han seguido durante años los touroperadores del sector turístico.

Un enfoque distinto es el de **orientarlo hacia el producto**, que hace hincapié en la necesidad de crear productos de alto valor añadido dirigiéndose a los clientes más exigentes. Los aspectos analíticos de investigación y desarrollo del producto son las tareas fundamentales del marketing, unidas a una comercialización mucho más selectiva. Estas organizaciones suelen utilizar una **estrategia de diferenciación**.

Existe, asimismo, una orientación **centrada a la venta**, cuya filosofía descansa en la premisa de que el comprador adquirirá cualquier producto si se lo saben vender. A poco que se observe el sector turístico, se llega a la conclusión de que ésta ha sido la base de las estrategias de la llamada “promoción turística” de la mayor parte de organismos públicos: lo importante era la inversión en promoción (publicidad, ferias...), mucho más que la realizada en mejoras del producto.

Por último, cabe otra posibilidad de enfoque: aquel que parte de una **visión integral del marketing** que entiende que, para ser realmente eficaz, deben contemplarse de forma adecuada todas las fases y procesos de la cadena de valor.

No obstante, y por lo que al marketing de los destinos turísticos se refiere, se propone un enfoque que contemple las tres etapas de la gestión del valor, ya que para que una organización pueda cumplir adecuadamente sus objetivos necesita conocer profundamente los mercados, desarrollar los productos idóneos y darlos a conocer adecuadamente en esos mercados.

Tampoco parece necesario hacer hincapié en que el marketing es una función que debe considerarse transversalmente a toda la cadena de valor afectando a todos los ámbitos competenciales. No puede ni debe quedarse limitada dentro del departamento de marketing, sino que debe implicar a todos y cada uno de los procesos de la cadena de valor. En consecuencia, para que el marketing alcance plena operatividad y sea realmente un instrumento fundamental para la competitividad de una organización, debe reunir las siguientes características:

- **Tener un enfoque transversal** dentro de la organización, interrelacionándose de forma adecuada, y según sea oportuno, con todos los procesos de la organización.



- Debe tener como referencia final y obligatoria la **satisfacción de la demanda**. Es decir, las necesidades, deseos o expectativas de los consumidores a los que se dirige su oferta u opción.
- Debe ser **beneficioso para la organización**, entendiendo por tal, no sólo aspectos meramente económicos, sino también de desarrollo, beneficios sociales u otros.

En esta línea se encuentra la definición dada por **Kotler** (1988): el marketing es “el análisis, organización, planificación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que oferta al cliente, con vistas a satisfacer necesidades y deseos de los grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello un beneficio”. En la definición está implícita la misión de la empresa, su razón de ser y el espíritu que impregna toda su actividad: satisfacer las necesidades de los posibles clientes situados en un mercado determinado, con obtención de beneficios.

En definitiva y como señala **Drucker** (1975): “el marketing es tan básico que no puede considerarse una función por separado. Es el negocio total contemplado desde el punto de vista de su resultado final, es decir, desde la perspectiva del cliente”.

2. 3. 1 El Plan de marketing

El marketing es una disciplina que ha evolucionado y ampliado rápidamente los horizontes del conocimiento administrativo en aras de proponer nuevas técnicas y metodologías que permitan que la empresa se aproxime cada vez más a su mercado objetivo. Detrás de esta idea, el empresario busca utilizar diferentes procesos estratégicos de marketing para que la empresa permanezca sostenible o crezca.

Para alcanzar los objetivos corporativos, el empresario debe contar con un Plan de marketing, que le puede ayudar a superar los desafíos relacionados con el comportamiento del mercado objetivo.

Por medio de un Plan de marketing, la empresa identifica sus fuerzas y debilidades a través de un análisis interno y externo del entorno en el que se desenvuelve, con la finalidad de buscar oportunidades de mercado.

El primer paso es reconocer cuál es la situación actual de la empresa antes de definir o formular estrategias. El segundo paso es comprender el entorno de mercado donde la empresa opera.

El empresario debe iniciar este proceso dando respuesta a la siguiente pregunta: ¿qué es lo que necesitan nuestros clientes y consumidores?



Tener pleno conocimiento de las necesidades y deseos del mercado objetivo implica convertirlos en algo satisfactorio. Por ello, un Plan de marketing es una parte esencial de las operaciones de negocio. A menudo el empresario tiene que tomar decisiones en momentos de gran incertidumbre y extraer ventajas del mercado.

Una de las principales tareas que debe realizar el empresario es diseñar las estrategias y determinar las tácticas que le permitan obtener resultados óptimos. Lo prioritario es atraer y conservar un grupo de clientes leales para ampliar la base de clientes y la cuota de mercado. La finalidad del plan de marketing subyace en reducir los riesgos anticipando los cambios en el mercado que pueden afectar el comportamiento del público objetivo.

Un Plan de marketing tiene seis componentes, cada componente cuenta con una serie de variables que guiarán al empresario en el diseño de la estrategia y a la hora de documentar indicadores, datos, categorías de análisis y proposiciones de una manera precisa y ajustada a sus necesidades de información.

Con esta herramienta la empresa formulará estrategias de marketing considerando el punto de vista de clientes y consumidores. La empresa debe utilizar la información que tiene sobre la organización en sí, sus clientes, sus mercados y su competencia, desarrollando un Plan de marketing con objetivos medibles y alcanzables.

Durante la ejecución del Plan de marketing deben evaluarse las estrategias que se proponen según el presupuesto establecido. Generalmente las organizaciones elaboran Planes de marketing para un periodo de un año, los cuales deben revisarse y rediseñarse con frecuencia. El plan estratégico de marketing es una herramienta dinámica y sistemática que recoge información de las prácticas empresariales en la función de marketing para un periodo determinado.

Gráfica 2. Plan de marketing

Fuente: Gallego Llorca, Javier. **TURISMO. Planificación y Gestión Estratégica (2009)**

2.4. Marketing turístico

Se entiende por servicio una mercancía comercializable, es decir, un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes.

En la actualidad, parece evidente que el marketing de servicios, en el que se engloba el sector turístico, tiene unos fundamentos y objetivos claramente diferenciados de los del marketing de producto que se viene utilizando tradicionalmente en la industria de bienes de consumo. Los servicios se diferencian de los bienes/ productos en que:

- Son intangibles, ya que si bien pueden tener algún elemento tangible, lo que caracteriza al servicio es el valor diferencial aportado por la utilidad.



- Existe sincronía entre producción y consumo. Ambas fases ocurren, a menudo, de forma simultánea.
- Las personas que intervienen en el proceso de prestación desempeñan un papel fundamental en el producto/ servicio ofrecido. Siendo el componente humano esencial en la percepción del servicio.
- Son perecederos, no pueden almacenarse.
- Planean una gran dificultad en la fijación de estrategia de precios por la importancia de factores exógenos e intangibles.
- Dificultan el establecimiento de diferencias claras y reconocibles frente a la competencia.

La frase ***los bienes son producidos y los servicios son prestados o realizados*** resume en buena medida los principales factores diferenciales entre los servicios y los productos. En consecuencia, parece claro que el marketing turístico debería ubicarse dentro del campo de marketing de servicios. Esta conclusión es conveniente resaltarla porque, a poco que se analice el marketing aplicado durante muchos años en los productos y servicios turísticos, se observa como en muchos casos las estrategias y políticas aplicadas eran directamente “transplantadas” del marketing de la industria de bienes de consumo, produciéndose, en ocasiones, resultados poco deseables.

Ahora bien, parece asimismo evidente que el turismo tiene algunas características propias que justifican la tendencia actual a establecer el marketing turístico como una disciplina con personalidad propia dentro del marketing de los servicios. Estas características son las siguientes:

- El producto turístico es una combinación indisoluble de bienes y servicios, en el que interactúan elementos materiales (instalaciones, maquinarias, etc.), con personas (ya sean empleados o prestatarios del servicio como el propio cliente) y donde la existencia de intangibles (ambiente, ubicación, valor social, etc.) pueden llegar a tener un mayor peso específico en la toma de decisión de compra del consumidor turístico.
- Plantea una importante dificultad para establecer estándares de servicio y, sobre todo, para mantenerlos a lo largo del tiempo ya que el factor humano –el proceso de prestación de servicio- es una parte importante del producto que, por su propia esencia, es variable.
- Es muy complejo poder establecer atributos y valores propios del producto que marquen una clara diferencia respecto de los ofrecidos por la competencia.
- Marcada dificultad para establecer estrategia de precios, ya que la existencia de factores exógenos con gran capacidad de influencia, ajenos al propio proceso de producción, dificulta extraordinariamente su fijación, especialmente en destinos turísticos maduros altamente competitivos.



- Es el consumidor el que tiene que desplazarse al lugar donde está el producto a consumir/ utilizar, lo que plantea una función inversa de la distribución.

Por todo lo expuesto, el marketing turístico debe tener como objetivos fundamentales:

- Lograr **tangibilizar al máximo posible el producto turístico ofrecido** para hacer perceptible al consumidor el conjunto de valores y atributos que lo conforman.
- **Establecer los mecanismos necesarios de inteligencia de mercados** que permiten un ajuste constante entre la demanda existente –o potencial- y la capacidad productiva para evitar al máximo los stocks no vendidos.
- **Gestionar la interacción del cliente con el proceso de prestación del producto turístico** –del que forma parte en muchas fases del proceso- mediante el marketing interno.

En consecuencia, parece apropiada la definición de **Krippendorf** (1971) según la cual el marketing turístico es “la adaptación sistemática y coordinada de las políticas de los que emprenden negocios turísticos, privados o estatales, sobre el plano local, regional, nacional e internacional, para la satisfacción óptima de las necesidades de ciertos grupos de consumidores y lograr, de esta forma, un beneficio apropiado”. Esta definición aporta los principios fundamentales que deben ser tenidos en cuenta:

- La iniciativa privada y la pública (en sus diferentes niveles competenciales) deben coordinar sus actuaciones lo que hace evidente la necesidad de disponer de una política turística capaz de integrar las diferentes estrategias que puedan coexistir.
- El destinatario final, el público objetivo, debe seleccionarse de tal modo que no es posible/ recomendable desarrollar Planes de marketing que se dirijan a “todos los consumidores”, sino que se deben buscar grupos homogéneos de consumidores o que, siendo diferentes, no sean incompatibles entre sí.
- El fin perseguido debe ser la satisfacción óptima de esos grupos de consumidores, de tal modo que es necesario un ajuste entre las expectativas del cliente y el producto ofrecido, lo que implica la necesidad de establecer sistemas de calidad como garantía de ese ajuste.
- El objetivo final debe ser beneficioso para la organización, ya sea en términos económicos o de otro tipo (sociales, de integración, desarrollo, etc.).



TFC: Verónica García Ruiz

- Ese beneficio obtenido ha de ser apropiado, esto es, eficiente en términos de coste/ beneficio y justo en términos de inversión/ retorno, para evitar que se genere una actuación especulativa.

En definitiva, el sistema de marketing turístico se apoya en tres elementos básicos:

- **Necesidad de disponer de una adecuada gestión del conocimiento**, en concreto de la inteligencia de mercados que permita conocer las necesidades, deseos y expectativas del consumidor turístico al que se dirige la oferta.
- **Necesidad de disponer de un proceso de diseño y creación del producto turístico** (conjunto de bienes y servicios), que sea capaz de producir los productos turísticos de acuerdo a los requerimientos realizados en la fase anterior.
- **Necesidad de disponer de una adecuada comercialización**, que logre posicionar el producto de forma óptima y acorde con los objetivos marcados por la organización productora.

3. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 Identificación jurídica

Según **Juliá y Server** (2003), cuando se decide poner en marcha una actividad a través de la creación de una empresa, se necesita establecer cuál es la figura jurídica más adecuada, en función del tipo de actividad que se vaya a realizar, el volumen de negocio que se presume que pueda alcanzar, qué capital es necesario para constituir dicha empresa, etc.

Además, la forma jurídica de las empresas es relevante para comprender la estructura y el grado de concentración del sector, no sólo porque cada forma jurídica muestra unas características propias organizativas sino también porque van asociadas a distintos tamaños.

La información contenida en el Directorio de Empresas (DIRCE) elaborado por el INE permite estudiar la distribución de empresas entre personas físicas, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas y otras formas jurídicas (franquicias, propiedad estatal, etcétera).

Tabla 1. Empresas hoteleras en España según su forma jurídica

Forma jurídica	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Personas Físicas	4.686	4.739	4.949	4.568	4.278	4.558	4.503	4.381	3.989	3.933
Soc.										
Resp. Limitada	3.544	3.880	4.260	4.560	4.767	5.045	5.218	5.368	5.205	5.536
Soc. Anónimas										
	1.829	1.798	1.802	1.761	1.712	1.690	1.647	1.616	1.501	1.580
Otras	837	889	977	957	937	927	926	925	919	932
Total	10.896	11.306	11.988	11.850	11.694	12.220	12.294	12.290	11.614	11.981

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (Instituto Nacional de Estadística. INE). (2011)



La principal **conclusión** que se extrae de la tabla es que el sector hotelero ha experimentado una transformación significativa en la organización empresarial caracterizada por una pérdida en la participación de empresas que se rigen como personas físicas a favor de las sociedades de responsabilidad limitada.

3.1.1 Formas jurídicas

A continuación se muestran las principales características de las formas jurídicas más habituales en el sector hotelero a lo largo de los años:

➤ **Personas físicas:**

El autónomo o empresario individual es la persona física que realiza en nombre propio y como titular de una empresa, una actividad comercial, industrial o profesional.

Esta figura implica el control total de la empresa por parte del propietario, que dirige personalmente su gestión y responde de las deudas contraídas frente a terceros con todos sus bienes (responsabilidad ilimitada), tanto empresariales como personales, sin perjuicio de que algunos bienes mínimos sean inembargables.

Es necesario ser mayor de edad, tener libre disposición de sus bienes y ejercer, por cuenta propia y de forma habitual, una actividad empresarial. Se presume que lo es el titular de un establecimiento abierto al público como propietario, arrendatario, usufructuario u otro concepto análogo. También incluye al cónyuge y parientes hasta el segundo grado inclusive que trabajen con él, salvo prueba en contrario que demuestre su condición de asalariados.

La elección de esta forma jurídica puede estar justificada por motivos fiscales y de simplicidad en la constitución y obligaciones formales, si bien hay que tener presente el alto riesgo que conlleva si se va a hacer una fuerte inversión. Suele ser la forma elegida por los pequeños comercios (pequeñas tiendas), profesionales liberales (médicos, abogados, etc.) y por los trabajadores de oficios independientes (electricistas, fontaneros, etc.).

- **Ventajas:**
 - Total autonomía del empresario para tomar decisiones sin depender de otros socios.
 - Es la forma jurídica más económica y sencilla en su constitución y gestión.
- **Inconvenientes:**
 - Responde con todo su patrimonio, personal y empresarial, de las posibles pérdidas (responsabilidad ilimitada).



- Puede estar sometido a tipos impositivos elevados si los ingresos son altos.

➤ **Sociedad Responsabilidad Limitada:**

La Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L. o S.R.L.) es una sociedad mercantil cuyo capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones. La responsabilidad de los socios se limita al capital aportado.

El número mínimo de socios es 1 (Sociedad Limitada Unipersonal), y el capital inicial mínimo es de 3.006 Euros. Este capital debe ser íntegramente desembolsado. Se pueden aportar bienes o derechos valorables económicamente. De la realidad de las mismas y su valoración responden solidariamente, frente a la Sociedad y los acreedores, los fundadores, socios y quien adquiera una participación desembolsada mediante una aportación no dineraria, salvo que la aportación haya sido valorada por perito.

No puede ser objeto de aportación el trabajo o los servicios.

La administración puede ser desempeñada por un Administrador Único, dos o más Administradores solidarios o mancomunados, o por un Consejo de Administración compuesto por un mínimo de tres y un máximo de doce consejeros.

La transmisión voluntaria de participaciones entre socios, entre cónyuges, ascendientes o descendientes o sociedades del mismo grupo es libre, salvo que los Estatutos establezcan lo contrario.

Si la transmisión está dirigida a un tercero requiere consentimiento previo de la Sociedad. Se consideran nulas las cláusulas estatutarias que hagan prácticamente libre la transmisión voluntaria por actos "*inter vivos*".

Antes de proceder al reparto de beneficios es requisito legal aplicar a la *Reserva Legal* el equivalente al 10% del beneficio, al menos hasta que dicha Reserva alcance el 20% del capital social. Solo se pueden repartir dividendos con cargo a beneficios si el valor del patrimonio neto contable no es, a consecuencia del reparto, inferior al capital social.

A partir del 1 de septiembre de 2010, estas sociedades se regulan por la **Ley de Sociedades de Capital**, que deroga la anterior Ley 2/1995, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.



- Ventajas:
 - Solución para pequeñas y medianas empresas con pocos socios y capital inicial (3.006 euros).
 - La responsabilidad de los socios es limitada. Protegerá así su patrimonio personal.
 - El impuesto de sociedades permite realizar múltiples deducciones.
 - Un sólo socio puede constituirla (*Sociedad Limitada Unipersonal*).

- Inconvenientes:
 - Trámites más complejos en su constitución. Debe elaborarse Escritura ante Notario e inscribirse en el Registro Mercantil.
 - La participación en la sociedad dependerá del número de participaciones de las que se disponga. Si el número de participaciones es bajo, tendrán que aceptar las decisiones de la mayoría.
 - La futura transmisión de las participaciones está limitada en favor de ciertas personas y siguiendo ciertas reglas.

➤ **Sociedad Anónima:**

La Sociedad Anónima (S.A.) es una sociedad mercantil cuyo capital está dividido en acciones, integradas por las aportaciones de los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales contraídas sino que lo harán con el capital aportado.

El número mínimo de socios es 1 (*Sociedad Anónima Unipersonal*) y el capital inicial mínimo es de 60.102 Euros. Totalmente suscrito y desembolsado en un 25% (el resto no tiene plazo legal, determinándose en los estatutos).

Se pueden aportar bienes o derechos valorables económicamente. Estas aportaciones deberán ser objeto de un informe elaborado por experto designado por el Registrador Mercantil, que deberá incorporarse a la escritura de constitución o, en su caso, ampliación de capital.

Respecto a la transmisión de acciones, las restricciones a las mismas únicamente son válidas si se trata de acciones nominativas y se prevén expresamente en los Estatutos. La libre transmisibilidad únicamente puede condicionarse a la autorización de la Sociedad cuando los Estatutos regulen las causas que permitan denegar dicha autorización.

La regla general es que los acuerdos se adoptan por mayoría de votos emitidos válidamente. Los Estatutos pueden aumentar las mayorías exigidas. Cada acción ordinaria atribuye el derecho a emitir un voto aunque los Estatutos pueden limitar el número máximo de votos que puede emitir un mismo accionista.



Los Estatutos deben fijar el órgano de administración de entre los siguientes: un Administrador Único, dos o más Administradores solidarios o mancomunados, o un Consejo de Administración compuesto por un mínimo de tres y un máximo de doce consejeros. El cambio en el modo de organizar la administración de la Sociedad requerirá modificación estatutaria.

Antes de proceder al reparto de beneficios es requisito legal aplicar a la *Reserva Legal* el equivalente al 10% del beneficio, al menos hasta que dicha Reserva alcance el 20% del capital social. Solo se pueden repartir dividendos con cargo a beneficios si el valor del patrimonio neto contable no es, a consecuencia del reparto, inferior al capital social.

El nombre de la sociedad habrá de incorporar las siglas "S.A".

A partir del 1 de septiembre de 2010, estas sociedades se regulan por la **Ley de Sociedades de Capital**, que deroga el Real Decreto Legislativo 1564/1989, por el que se aprobaba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas.

- Ventajas:
 - Sociedad abierta. Los socios pueden vender libremente sus acciones y la sociedad puede cotizar en Bolsa.
 - La responsabilidad de los socios es limitada. Protegerá así su patrimonio personal.
 - Buena imagen frente a terceros.
 - Un sólo socio puede constituirla (*Sociedad Anónima Unipersonal*).

- Inconvenientes:
 - Trámites de constitución similares a la sociedad limitada, salvo que se vayan a hacer aportaciones "no dinerarias" al capital de la sociedad, en cuyo caso es necesario Informe de un experto designado por el Registro Mercantil.
 - Es necesario un capital inicial de 60.102 euros (totalmente suscrito y desembolsado en un 25%).
 - Más estricta y rígida en su funcionamiento.
 - Destinada a negocios con gran número de socios o con grandes inversiones.

3.1.2. Cadena hotelera ZT Hotels & Resorts S.L.

Una de las características actuales de la economía mundial es la unión y concentración de empresas, y es por este motivo que la industria hotelera se ve afectada por dicho condicionamiento dando lugar al fenómeno constante de alianzas y fusiones de empresas turísticas.

En busca de obtener mayores beneficios y como una forma de reducir costes operacionales este fenómeno no sólo repercute en organizaciones nacionales, ya que incluso alcanza a las grandes multinacionales. Además del factor económico, existen condicionantes de índole política, comercial, social y fiscal.

En España existen en la actualidad más de 200 cadenas hoteleras en las que suman más de 3.800 hoteles y más de 860.000 habitaciones. Además de cadenas de renombre, existen cadenas que surgen a partir de agrupaciones de hoteles independientes que se asocian para hacer frente a las grandes empresas.

A continuación se muestra el ranking de cadenas hoteleras según el número de establecimientos y de habitaciones.

Tabla 2. Ranking nº global de establecimientos y cadenas hoteleras

Nº	CADENA HOTELERA	ESTABLECIMIENTOS		HABITACIONES	
		2011	2010	2011	2010
1	MELIÁ HOTELS INTERNACIONAL	309	307	77.821	77.635
2	NH HOTELS	400	394	59.109	58.911
3	BARCELÓ	163	183	42.934	47.153
4	RIU HOTELES	109	106	42.822	40.083
5	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	92	100	36.000	33.000
6	FIESTA HOTEL GROUP	48	50	13.912	13.886
7	HUSA HOTELES	122	125	11.514	11.426
8	H10 HOTELS	42	37	11.024	10.160
9	GRUPO PIÑERO	21	20	10.522	10.286
10	GRUPO HOTUSA	105	95	10.518	9.314

Fuente: Hosteltur. Portal de noticias de turismo.



TFC: Verónica García Ruiz

Las principales hoteleras siguen ejerciendo su liderazgo a lo largo de los años, encabeza el ranking que analiza la presencia tanto dentro como fuera de España Meliá Hotels International, cadena a la que su interés por crecer internacionalmente le ha llevado a cambiar su denominación, anteriormente Sol Meliá. A pesar de contar con el mayor número de habitaciones (77.821), Meliá es superada en número de establecimientos (309) por NH que con 400 hoteles y 59.109 habitaciones ocupa la segunda posición, y que tras la compra de Hoteles Hesperia aumentó fuertemente su cartera en 2009.

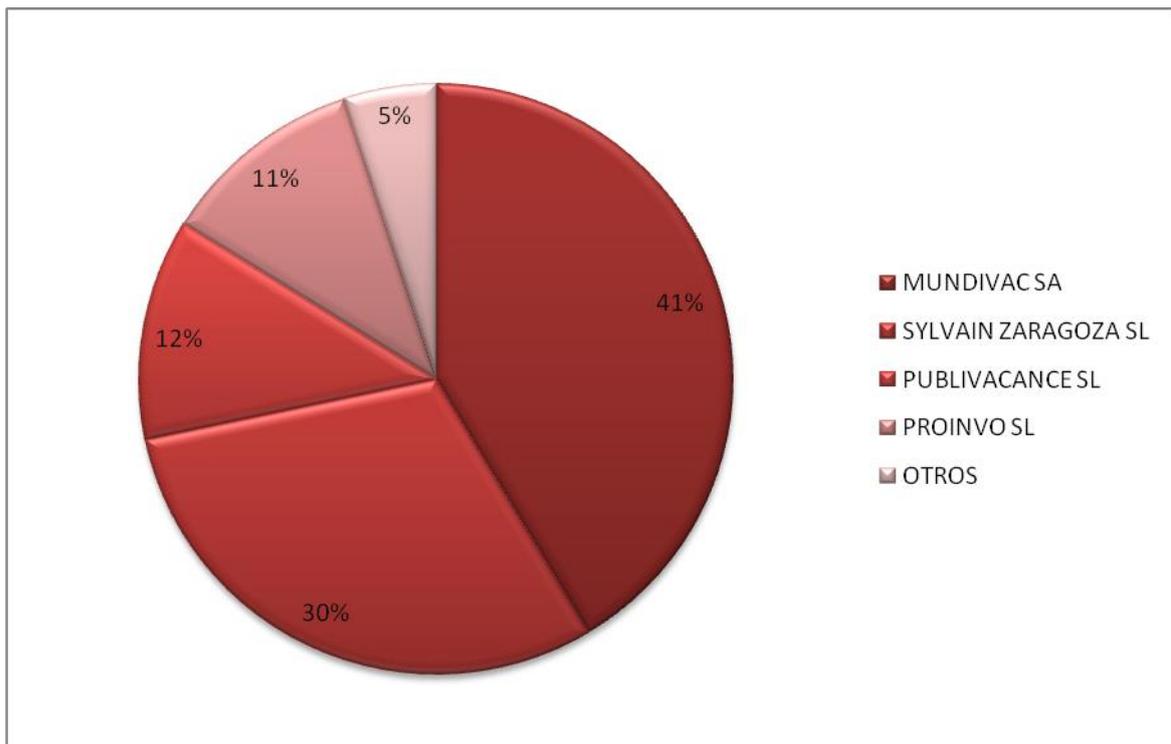
Barceló y Riu se mantienen en tercero y cuarto lugar, respectivamente, si bien tan sólo les separa una diferencia de 112 habitaciones. Y es que Barceló ha pasado de tener 183 hoteles en 2010 a 163 en 2011. Este descenso se ha producido a nivel internacional, ya que en España ha continuado con el mismo número de habitaciones. Estas cuatro cadenas lideran también el ranking de presencia en España.

Las grandes cadenas españolas se encuentran inmersas en una situación de constantes cambios. Algunas empresas pierden protagonismo en el mercado, mientras entran en juego nuevos actores en el sector. Además, en los últimos meses se han realizado numerosas operaciones estratégicas que, en ciertos casos, han permitido a las hoteleras aumentar su facturación.

ZT Hotels se encuentra en el puesto nº 78 según el ranking de Hosteltur, con un total de 7 establecimientos en 2010 y 2011 y con un total de 1.422 y 1.430 habitaciones respectivamente. Fue constituida como una sociedad mercantil (Sociedad de Responsabilidad Limitada), el 4 de Abril de 1975. La actividad principal de la cadena hotelera ZT Hotels es la explotación de hoteles y la actividad propia de la hostelería según el Código CNAE 2009 (5510).

Un dato importante para conocer un poco más la cadena es el cierre del ejercicio económico del último año disponible, el 2010 cerró con unos ingresos de explotación de 23.781.048€ y con un resultado positivo del ejercicio de 592.270€, que posteriormente se desarrollará más exhaustivamente.

El número de socios actualmente es de 4. A continuación se indican los principales accionistas de ZT Hotels:

Gráfico 3. Principales accionistas ZT Hotels

Fuente: Elaboración propia a través de datos de Elnorma.com

Se observa que los principales accionistas de la empresa son **Mundivac SA** (41,34%) que regenta la actividad de promociones inmobiliarias (compraventa de bienes inmobiliarios por cuenta propia); y **Sylvain Zaragoza SL** (30,21%) dedicada también a la actividad de promoción inmobiliaria, con el objeto de construcción y venta de cualquier tipo de inmuebles; con un menor porcentaje de participación (12,31%) está la empresa **Publivacance SL** enmarcada como agencia de publicidad cuya actividad es el servicio de publicidad, relaciones públicas y similares; y con un (11,71%) de participación se encuentra **Proinvo SL** dedicada a actividades del transporte terrestre; todas ellas situadas en Vinaròs (Castellón).

A continuación se muestran las participaciones que posee ZT Hotels:

- Catering Peñíscola S.L. (100%)
- Hogar y Cerámica del Maestrazgo S.L. (84,96%)
- Interdestinos S.L. (70%)
- Tactica-ZT Gestión Hotelera S.L. (45%)
- Bon Gourmet Events S.L. (25%)
- Residencial Ciudad Diagonal S.L. (16,5%)

La administración y dirección de ZT Hotels está desempeñada por:



TFC: Verónica García Ruiz

Tabla 3. Cargos de ZT Hotels e información de la misma

CARGO	NOMBRE
Presidente	TRAYER GOTOR ROSA
Consejero Delegado	ZARAGOZA TRAYER PATRICIA LAURA
Consejero Delegado	ZARAGOZA TRAYER SERGIO JOSE
Consejero Delegado	GALLEGO JAVIER
Auditor	AUDITING SL
Director Financiero	ZARAGOZA LAURA PATRICIA
Director RRHH	ALFRED ANGLES
Director Comercial	GUARDIOLA GERMAN
Director Gestión	RAMALLO MARTIN

A continuación se muestra una tabla informativa de la empresa:

Denominación	Z.T. HOTELS & RESOLTS S.L.
Denominación antigua	PENISCOLA PLAZA SUITES S.L.CAMPING PENISCOLA SL
Domicilio social	Colonia Europa, s/n 12500 Vinaròs (Castellón)
C.I.F	B12019485
Número D-U-N-S	474152998
URL	www.zthotels.net
E-mail corporativo	reservas@zthotels.com
Teléfono	964010700
Actividad	Serv. hospedaje: hoteles y moteles
CNAE 2009	5510 Hoteles y alojamientos similares
Objeto Social	LA EXPLOTACION DE HOTELES Y LA ACTIVIDAD PROPIA DE LA HOSTELERIA
Actividades Internacionales	No constan
Cotización en Bolsa	No
Fecha constitución	04/04/1975

Fuente: Elaboración propia a través de datos de Einforma.com

ZT Hotels se caracteriza por desarrollar su actividad empresarial en la costa del Mar Mediterráneo, dispone de un total de siete hoteles en distintos destinos, incorporando hoteles urbanos, ubicados en Valencia y Barcelona, y hoteles de playa, en Peñíscola y El Toyo-Cabo de Gata, en Almería. Cada uno de ellos ofrece una gran variedad de servicios para dar servicio a diferentes segmentos de demanda que se alojan durante todo el año.

Los hoteles Villa Olímpica Suites, Cabogata Plaza Suites, Peñíscola Plaza Suites, Aparthotel Jardines del Plaza y Acuasol son propiedad de ZT Hotels; mientras que el hotel Valencia Park es propiedad de Primer Grupo y el hotel Don Carlos es propiedad de un particular, Teresa Marín; ambos hoteles están gestionados por el grupo ZT Hotels. La gestión del grupo ZT Hotels es realizada por Sylvain Zaragoza SL.

A modo de **resumen** se observa que ZT Hotels está enmarcada dentro del grupo de formas jurídicas más abundante en la actualidad de los establecimientos hoteleros: Sociedad Limitada. Dentro del ranking de Hosteltur se sitúa en un puesto número 78 entre más de 200 cadenas hoteleras, un dato especialmente bueno ya que solo posee siete establecimientos y está situada por encima de muchas otras. Al situar todos sus establecimientos cerca del mar ZT Hotels se enmarcaría dentro del mercado de turismo de costa. Es relevante el hecho de que todos sus hoteles no estén en propiedad pero sí que sean gestionados por ZT Hotels.

3.2 Identificación comercial: cartera de productos

3.2.1. La marca

La **identidad corporativa** es la personalidad diferenciada que una organización o producto turístico transmite al público objetivo destinatario, a través del conjunto de informaciones e imágenes que se emiten desde aquella. Se manifiesta a través de tres líneas o niveles de actuación:

- **Visual:** se concreta en unos elementos visibles que configuran el aspecto gráfico y que la representan e identifican (colores, formatos, tipos de letra, señalética...).

La marca ZT Hotels está registrada en la Oficina Española de Patentes y Marcas con el número de expediente siguiente: R 0271136 desde el 01/05/ 2002. El tipo de distintivo es denominativo con gráfico.

El logotipo de ZT Hotels es simple y directo, especifica el servicio principal que ofrecen y el nombre de la empresa. Este logotipo a priori muestra la actividad principal de la empresa: la hotelería, pero las letras ZT pueden desconcertar. En realidad las letras ZT son los apellidos de los propietarios de la cadena hotelera: Zaragoza y



Traver, fue elegido por su sencillez y falta de alternativas. Actualmente, como la marca no es conocida internacionalmente, se está intentando promocionarla para que la gente conozca la cadena como un todo y no cada hotel por separado.

Para indicar el nombre de cada hotel la empresa simplemente indica el hotel con letra clara y simple y el número de estrellas. Es una información sencilla y rápida de visualizar.

A continuación se muestra como ejemplo el distintivo del Hotel Don Carlos:



- **Actitudinal:** conjunto de comportamientos, actitudes y manifestaciones que no siendo visualmente perceptibles, generan aspectos intangibles que acaban influyendo en la imagen general de la organización o producto (amabilidad, cortesía, accesibilidad, estilo de vida...)
- **Comunicacional:** el ámbito natural en donde se concretará esa imagen y se intentará proyectar al mercado, pudiendo ser de dos tipos: institucional o de imagen, que busca la creación de una imagen genérica y global para captar la atención del destinatario y estimular su interés por conocer el producto y especifica el producto.

3.2.2. El producto

El producto puede ser entendido utilizando dos puntos de vista complementarios. Desde el punto de vista de la empresa, el producto es la oferta de valor que la misma realiza al mercado. Desde el punto de vista del cliente/ consumidor, el producto es un juicio sobre el valor ofrecido por una empresa el cual está basado en la evaluación del conjunto de atributos (características o variables) percibidos en el producto.

Un producto es lo que la mente de los componentes de un mercado aprecia como valioso.

El conjunto de productos que en un momento dado del tiempo ofrece una empresa a todos sus clientes, es lo que constituye la cartera de productos de la empresa.



TFC: Verónica García Ruiz

ZT Hotels es una cadena hotelera que ofrece diferentes productos en cada uno de sus complejos. El **producto principal** (macro producto) es el servicio hotelero, ya sea en hoteles o apartamentos, y como productos secundarios (micro productos) ofrece en bastantes de sus complejos spas, instalaciones deportivas, restauración, salas de negocio...

Es común que dependiendo del tipo de cliente su producto principal sea diferente, es decir, puede que un cliente quiera una sesión de spa sin el consumo de la estancia hotelera.

A continuación se muestra los diferentes productos y servicios que tiene cada complejo hotelero:

➤ **HOTEL, CENTRO DE NEGOCIOS Y EVENTOS SOCIALES & SPA VALENCIA PARK******

(Calle Botiguers, 49 Parque Empresarial Táctica 46980 Paterna (Valencia) 963 050 670)

Este hotel está situado en el polígono Fuente del Jarro, a 1 km de la Feria de Valencia, a 5 minutos del Aeropuerto, del Palacio de Congresos y junto al bypass de conexión con las entradas desde Madrid, Barcelona y Alicante. Este hotel es recomendable para quienes se desplazan a Valencia por motivos profesionales, también al ser una zona cercana al bypass habrá gente que hará noche en el hotel para al día siguiente retomar su camino.

Los productos que ofrece son:

- Alojamiento (91 habitaciones (4 para minusválidos), 7 junior suites, 1 suite ejecutiva) Todas las habitaciones cuentan con cama de matrimonio o dos camas dobles, baño, ducha, secador de pelo, teléfono con línea directa, televisión de plasma vía satélite y cable, equipo de música, aire acondicionado, calefacción regulable y caja fuerte.
- Restauración (Restaurante “Villa de Paterna” y cafetería)
- Centro Spa

Aparte se caracteriza por poseer diferentes servicios e instalaciones:

- Gimnasio
- Sala para fumadores
- Sala de fiestas
- 11 salones polivalentes
- Salas de estar para antes y después de los eventos
- Garaje Privado
- Jardín exterior
- Parque Infantil
- Servicio de habitaciones
- Servicio de lavandería
- Servicio de guardaequipajes

TFC: Verónica García Ruiz

- Wifi, gratuito en todo el hotel
- Piscina exterior

Imagen 1. Hotel Valencia Park



Fuente: www.zthotels.com

➤ **HOTEL & SPA VILLA OLIMPICASUITES ******

(Calle Pallars 121-125 – 08018 (Barcelona) 933 569 727)

Este hotel urbano está situado en el distrito tecnológico de Barcelona, a 500 metros del Puerto Olímpico, cercano a la Vía Diagonal y próximo al Centro de Congresos y Convenciones de Barcelona (Forum). Este hotel es recomendable tanto para turistas que van a visitar la ciudad de Barcelona como para personas que lo hacen por motivos profesionales, especialmente en largas estancias.

Los productos que ofrece son:

- Alojamiento (108 habitaciones, 30 suites junior, 6 estudios y 6 suites seniors)
- Restauración (Restaurante y cafetería)
- Centro Spa

Aparte se caracteriza por poseer diferentes servicios e instalaciones:

- Gimnasio
- Salas para eventos
- Garaje privado
- Piscina exterior de 6m x 7.7m
- Solarium
- Terraza
- Jardín exterior
- Sistema wifi en el todo el hotel, gratuito
- Servicio de habitaciones
- Servicio de lavandería
- Punto de información turística

Imagen 2. Hotel Villa Olímpica Suites



Fuente: www.zthotels.com

➤ **HOTEL & SPA CABOGATA PLAZA SUITES ******

(Avda. Juegos de Argel, s/n - Urb. El Toyo – 04131 Retamar (Almería) 950 001 200)

Este hotel vacacional (anteriormente Hotel & Spa Almería Plaza Suites) se encuentra en la Urbanización El Toyo, frente al Mar Mediterráneo, a diez minutos en coche de la entrada sur del Parque Natural Cabo de Gata, y a pie del campo de Golf Alborán-El Toyo.

Los productos que ofrece son:

- Alojamiento (72 habitaciones, 65 suites y 12 suites con jacuzzi en la terraza) Todas las habitaciones están equipadas con dos camas dobles, baño completo, televisión, teléfono, minibar, caja de seguridad y terraza.
- Restauración (Restaurante Buffet con “show cooking” , cafetería y servicio de catering para eventos)
- Centro Spa

Aparte se caracteriza por poseer diferentes servicios e instalaciones:

- Piscina exterior para adultos
- Piscina exterior para niños
- Sala para eventos
- Zona de Juegos
- Garaje Privado
- Gimnasio
- Programa de Animación
- Ordenadores con acceso a Internet y servicio Wifi
- Servicio de habitaciones
- Servicio de lavandería
- Servicio de Guardaequipajes

Imagen 3. Hotel Cabo Gata Plaza Suites



Fuente: www.zthotels.com

➤ HOTEL & SPA PEÑÍSCOLA PLAZA SUITES****

(Avda. Plaza Luna, 156 – 12598 Peñíscola (Castellón) – 964 010 700)

Este hotel está considerado como resort vacacional familiar y es uno de los hoteles más prestigiosos de Peñíscola. Se encuentra situado en primera línea de la Playa Norte.

Los productos que ofrece son:

- Alojamiento (431 habitaciones y 182 suites; ofrece 15 Suites Temáticas (decoradas según ambiente: clásica, romana, árabe, africana y japonesa; disponen de salón, vestuario, cuarto de baño completo, terraza y vistas al Mar Mediterráneo) y 16 Suites Privilege) Todas las habitaciones cuentan con dos camas dobles, bañera, ducha, wc y bidet separados, secador de pelo, teléfono con línea directa, televisión, hilo musical, aire acondicionado y calefacción, minibar y caja de seguridad.
- Restauración (3 restaurantes buffets y 4 restaurantes con gastronomía tematizada: italiana, francesa, mediterránea y americana; 4 cafeterías y un pub)
- Centro Spa

Aparte se caracteriza por poseer diferentes servicios e instalaciones:

- Piscina exterior
- Zona de juegos para niños
- Biblioteca
- Mini-golf
- Auditorio y 5 salones para eventos
- Garaje y Parking Privado
- Gimnasio
- Peluquería

TFC: Verónica García Ruiz

- Galería comercial
- Programa de Animación
- Solarium
- Terraza
- Jardín exterior
- Sistema wifi en el todo el hotel, gratuito
- Servicio de habitaciones
- Servicio de lavandería
- Punto de información turística.

Imagen 4. Hotel Peñíscola Plaza Suites



Fuente: www.zthotels.com

➤ **APARTHOTEL JARDINES DEL PLAZA*****

(Avda. Plaza Luna, 156 – 12598 Peñíscola (Castellón) – 964 010 700)

El grupo ZT Hoteles tiene una amplia oferta de apartamentos en Peñíscola. Los apartamentos Jardines del Plaza están contruidos en modo dúplex y su distribución interior los hace muy recomendable para familias con niños y grupos de amigos. Situado en la primera línea de la Playa Norte de Peñíscola, junto al Hotel Peñíscola Plaza Suites, dispone de acceso directo al mismo.

Los productos que ofrece son:

- Alojamiento (130 apartamentos dúplex: en la planta baja equipados con: salón comedor con sofá-cama, cocina americana y aseo; y en la planta primera equipados con: un dormitorio con dos camas, un dormitorio con cama doble y un cuarto de baño)
- Restauración (Restaurante buffet y cafetería)

Aparte se caracteriza por poseer diferentes servicios e instalaciones:

- Piscinas exterior para adultos
- Piscina exterior para niños
- Zona ajardinada
- Garaje y Parking Privado

Imagen 5. Apathotel Jardines del Plaza



Fuente: www.zthotels.com

➤ **APARTHOTEL ACUASOL *****

(C/ Barcelona, s/n – 12598 Peñíscola (Castellón)- 964 498 186)

Aparthotel Acuasol es un complejo de apartamentos familiares que se encuentran a sólo 100 metros de la playa, en la Urbanización Peñismar, frente a la Playa Norte de Peñíscola.

Los productos que ofrece son:

- Alojamiento (159 apartamentos equipados con: un dormitorio con dos camas y cuarto de baño, un salón comedor con sofá-cama y aseo y una cocina americana)
- Restauración (Restaurante Buffet y cafetería)

Aparte se caracteriza por poseer diferentes servicios e instalaciones:

- Piscina exterior
- Zona de Juegos
- Garaje Privado
- Ordenadores con acceso a Internet
- Sistema wifi en todo el hotel
- Sala de TV
- Servicio de lavandería
- Servicio de guardaequipajes

Imagen 6. Aparthotel Acuasol



Fuente: www.zthotels.com

➤ HOTEL SUITES & SPA DON CARLOS DE PEÑÍSCOLA****

(Calle Maestro Bayarri, 10 – 12598 Peñíscola (Castellón) – 964 482 380)

Este hotel urbano fue inaugurado en 2008, ubicado en el centro urbano de Peñíscola, junto al Palacio de Congresos, y muy cercano a los lugares más emblemáticos de la ciudad: paseo marítimo, casco histórico, puerto, zona comercial, y a 100 metros de la playa principal de la ciudad.

Los productos que ofrece son:

- Alojamiento (81 habitaciones, 5 habitaciones familiares, 4 suites privilege y 1 suite Don Carlos) Todas las habitaciones están equipadas con: televisión, teléfono, minibar, caja de seguridad, aire acondicionado y calefacción individual, baño completo y terraza.
- Restauración (Restaurante Buffet, Restaurante “Brasserie II” y cafetería)
- Centro Spa

Aparte se caracteriza por poseer diferentes servicios e instalaciones:

- Solarium
- Garaje Privado
- Gimnasio
- Piscina
- Sala eventos
- Sistema wifi en todo el hotel.
- Servicio de habitaciones
- Servicio de lavandería

Imagen 7. Hotel Don Carlos



Fuente: www.zthotels.com

3.2.3 Comparativa de precios entre los hoteles de la cadena

Dependiendo del hotel el precio varía, el precio es fijado teniendo en cuenta diferentes factores personales de cada hotel. La ubicación, las estrellas, los servicios ofrecidos... son algunas características que la empresa ha tenido en cuenta a la hora de fijar los precios.

A continuación se muestran los precios que ofrecen los diferentes hoteles (las tarifas son válidas del 01/11/11 al 21/06/12), las condiciones de cada hotel, las temporadas en que algunos hoteles cierran, observaciones...

Algunas condiciones y observaciones son comunes a todos los hoteles:

Condiciones para los puentes:

- Del 02/12/11 al 08/12/11 la estancia mínima es de 3 noches.
- Del 27/04/12 al 01/5/12 la estancia mínima es de 3 noches.

Condiciones para Semana Santa:

- Del 05/04/12 al 09/04/12 la estancia mínima es de 3 noches.

Observación:

Las tarifas representan el precio máximo y mínimo de cada periodo. El importe final estará en función del momento en el que se confirme la reserva.

➤ **Hotel & Spa Cabogata Plaza Suites**

- **Precios habitaciones(tarifas válidas del 01/11/11 al 21/06/12):**

Condiciones:

Suplemento de habitación individual: 50%.

Descuento 3ª y 4ª persona: 30%.

- Niños menores de 3 años compartiendo habitación con 2 adultos gratis. El resto, según tarifa.
- Ocupación máxima permitida por habitación 4 personas (niños menores de 3 años incluidos).
- No hay camas supletorias.
- La bebida no está incluida en los precios.
- La Media Pensión incluye desayuno y cena.
- Suplemento vista al mar: 6€ /día.

Periodo cerrado:

El hotel permanece cerrado del 20/11/11 al 10/02/12

Tabla 4. Precios estancias habitaciones Hotel Gabogata Plaza Suites

	Noches de Domingo a Viernes. Máx.	Noches de Domingo a Viernes. Máx.	Noches de Sábado y Puentes. Máx.	Noches de Sábado y Puentes. Mín.	Semana Santa. Máx.	Semana Santa. Mín.
AD	24.00	18.00	36.00	27.00	45.00	33.75
MP	31.00	23.25	43.00	32.25	52.00	39.00
PC	38.00	28.50	50.00	37.50	59.00	44.25

Los precios son por persona y día

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

- **Precios Suites (Tarifas válidas del 01/11/11 al 21/06/12).**

Condiciones:

- Suplemento Habitación Individual: 50%.
- Descuento 3ª y 4ª persona: 30%.
- Niños menores de 3 años compartiendo habitación con 2 adultos gratis. El resto, según tarifa.
- Ocupación máxima permitida por habitación 4 personas (niños menores de 3 años incluidos).

TFC: Verónica García Ruiz

- No hay camas supletorias.
- La bebida no está incluida en los precios.
- La Media Pensión incluye desayuno y cena.

Periodo cerrado:

El hotel permanece cerrado del 20/11/11 al 10/02/12

Tabla 5. Precios estancias suites Hotel Cabogata Plaza Suites

	Noches de Domingo a Viernes. Máx.	Noches de Domingo a Viernes. Mín.	Noches de Sábado y Puentes. Máx.	Noches de Sábado y Puentes. Mín.	Semana Santa. Máx.	Semana Santa. Mín.
AD	30.00	22.50	43.00	32.25	54.00	40.50
MP	37.00	27.75	50.00	37.50	61.00	45.75
PC	44.00	33.00	57.00	42.75	68.00	51.00

Los precios son por persona y día

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

➤ **Hotel Don Carlos**

- **Precios habitaciones Tarifas válidas del 01/11/11 al 21/06/12.**

Condiciones:

- Suplemento Habitación Individual: 50%.
- Descuento 3ª persona: 30%.
- Niños menores de 3 años compartiendo apartamento con 2 adultos gratis. El resto, según tarifa.
- Ocupación máxima permitida por habitación 3 personas (niños menores de 3 años incluidos).
- No hay camas supletorias.
- La bebida no está incluida en los precios.
- La Media Pensión incluye desayuno y cena.

Periodo cerrado:

El hotel permanece cerrado del 22/12/11 al 10/02/12)

Tabla 6. Precio estancias habitaciones Hotel Don Carlos

	Noches de domingo a Viernes. Máx.	Noches de Domingo a Viernes. Mín.	Noches de Sábado y Puentes. Máx.	Noches de Sábado. Mín.	Semana Santa. Máx.	Semana Santa. Mín.
AD	30.00	22.50	46.00	34.50	58.00	43.50
MP	37.00	27.75	53.00	39.75	65.00	48.75
PC	44.00	33.00	60.00	45.00	72.00	54.00

Los precios son por persona y día.

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

- Precios habitación familiar (Tarifas válidas del 01/11/11 al 21/06/12)

Condiciones:

- Descuento 3ª y 4ª persona: 30%.
- Suite Privilege: Suplemento del 20% en cada caso.
- Niños menores de 3 años compartiendo apartamento con 2 adultos gratis. El resto, según tarifa.
- Ocupación máxima permitida por habitación 4 personas (niños menores de 3 años incluidos).
- No hay camas supletorias.
- La bebida no está incluida en los precios.
- La Media Pensión incluye desayuno y cena.

Periodo cerrado:

El hotel permanece cerrado del 22/12/11 al 10/02/12

Tabla 7. Precio estancias habitaciones familiar Hotel Don Carlos

	Noche de Domingo a Viernes. Máx.	Noches de Domingo a Viernes. Mín.	Noches de Sábado. Máx.	Noches de Sábado. Mín.	Semana Santa. Máx.	Semana Santa. Mín.
AD	36.50	27.38	55.00	41.25	69.00	51.75
MP	43.50	32.63	62.00	46.50	76.00	57.00
PC	50.50	37.88	69.00	51.75	83.00	62.25

Los precios son por persona y día.

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

➤ **Aparthotel Acuasol**

- **Precios apartamentos (Tarifas válidas del 01/11/11 al 21/06/12.)**

Condiciones:

- Descuento 3ª y 4ª persona: 30%.
- Niños menores de 3 años compartiendo apartamento con 2 adultos gratis. El resto, según tarifa.
- Ocupación máxima permitida por apartamento 4 personas (niños menores de 3 años incluidos).
- No hay camas supletorias.
- La bebida NO está incluida en los precios.
- La Media Pensión incluye desayuno y cena.

Periodo cerrado:

El hotel permanece cerrado del 01/11/11 al 10/02/12.

Tabla 8. Precio estancias apartamentos Aparthotel Acuasol

	Noche de Domingo a Viernes. Máx.	Noches de Domingo a Viernes. Mín.	Noches de Sábado y Puentes. Máx.	Noches de Sábado y Puentes. Mín.	Semana Santa. Máx.	Semana Santa. Mín.
AD	22.00	16.50	30.00	22.50	48.00	36.00
MP	29.00	21.75	37.00	27.75	55.00	41.25
PC	36.00	27.00	44.00	33.00	62.00	46.50

Los precios son por persona y por día

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

➤ **Hotel Peñíscola Plaza Suites**

- **Precios habitaciones (Tarifas válidas del 01/11/11 al 21/06/12)**

Condiciones:

- Suplemento Habitación Individual: 50%.
- Descuento 3ª y 4ª persona: 30%.
- Niños menores de 3 años compartiendo habitación con 2 adultos gratis. El resto, según tarifa.

- Ocupación máxima permitida por habitación 4 personas (niños menores de 3 años incluidos).
- No hay camas supletorias.
- La bebida NO está incluida en los precios.
- La Media Pensión incluye desayuno y cena.

Suplementos Navidad y Fin de Año (Estos suplementos son obligatorios para todas las reservas comprendidas en estas fechas.)

- Nochebuena y Navidad Buffet Especial: 60,00€ / persona.
- Cena de Gala / Cotillón y Brunch 1 de Enero: 165,00€ / persona.

Tabla 9. Precio estancias habitaciones Hotel Plaza Peñíscola

	Noches de Domingo a Viernes. Máx.	Noches de Domingo a Viernes. Mín.	Noches de Sabado y Puentes. Máx.	Noches de Sabado y Puentes. Mín.	Semana Santa. Máx.	Semana Santa. Mín.
AD	27.00	20.25	42.00	31.50	53.00	39.75
MP	34.00	25.50	49.00	36.75	60.00	45.00
PC	41.00	30.75	56.00	42.00	67.00	50.25

Los precios son por persona y día.

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

- **Precio Suites (Tarifas válidas del 01/11/11 al 21/06/12)**

Condiciones:

- Descuento 3ª y 4ª persona: 50%.
- Niños menores de 3 años compartiendo habitación con 2 adultos gratis. El resto, según tarifa.
- Ocupación máxima permitida por habitación 4 personas (niños menores de 3 años incluidos).
- No hay camas supletorias.
- La bebida no está incluida en los precios.
- La Media Pensión incluye desayuno y cena.

Suplementos Navidad y Fin de Año (Estos suplementos son obligatorios para todas las reservas comprendidas en estas fechas.)

- Nochebuena y Navidad Buffet Especial: 60,00€ / persona.
- Cena de Gala / Cotillón y Brunch 1 de Enero: 165,00€ / persona.

Tabla 10. Precio estancias habitaciones suites Hotel Plaza Peñíscola

	Noches de Domingo a Viernes. Máx.	Noches de Domingo a Viernes. Mín.	Noches de Sábado y Puentes. Máx.	Noches de Sábado y Puentes. Mín.	Semana Santa. Máx.	Semana Santa. Mín.
AD	33.00	24.75	47.00	35.25	63.00	47.25
MP	40.00	30.00	54.00	40.50	70.00	52.50
PC	47.00	35.25	61.00	45.75	77.00	57.75

Los precios son por persona y día

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

- Precio Suites-Privilege (Tarifas válidas del 01/11/11 al 21/06/12):

Condiciones:

- Niños menores de 3 años compartiendo habitación con 2 adultos gratis. El resto, según tarifa.
- Ocupación máxima permitida por habitación 4 personas (niños menores de 3 años incluidos).
- No hay camas supletorias.
- La bebida no está incluida en los precios.
- La Media Pensión incluye desayuno y cena.

Suplementos Navidad y Fin de Año (Estos suplementos son obligatorios para todas las reservas comprendidas en estas fechas.)

- Nochebuena y Navidad Buffet Especial: 60,00€ / persona.
- Cena de Gala / Cotillón y Brunch 1 de Enero: 165,00€ / persona.

Tabla 11. Precio estancias habitaciones suites-privilege Hotel Plaza Peñíscola

	Noches de Domingo a Viernes. Máx.	Noches de Domingo a Viernes. Mín.	Noches de Sábado y Puentes. Máx.	Noches de Sábado y Puentes. Mín.	Semana Santa. Máx.	Semana Santa. Mín.
AD	37.00	27.75	53.00	39.75	70.00	52.50
MP	44.00	33.00	60.00	45.00	77.00	57.75
PC	51.00	38.25	67.00	50.25	84.00	63.00

Los precios son por persona y día

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

- **Habitación Suites-Temáticas**

Condiciones:

- Niños menores de 3 años compartiendo habitación con 2 adultos gratis. El resto, según tarifa.
- Ocupación máxima permitida por habitación 4 personas (niños menores de 3 años incluidos).
- No hay camas supletorias.
- La bebida no está incluida en los precios.
- La Media Pensión incluye desayuno y cena.
-

Suplementos Navidad y Fin de Año (Estos suplementos son obligatorios para todas las reservas comprendidas en estas fechas.)

- Nochebuena y Navidad Buffet Especial: 60,00€ / persona.
- Cena de Gala / Cotillón y Brunch 1 de Enero: 165,00€ / persona.

Tabla 12. Precio estancias habitaciones suites-temáticas Hotel Plaza Peñíscola

	Noches de Domingo a Viernes. Max.	Noches de Domingo a Viernes. Min.	Noches de Sábado y Puentes. Máx.	Noches de Sábado y Puentes. Mín.	Semana Santa. Máx.	Semana Santa. Mín.
AD	43.00	32.25	64.00	48.00	83.00	62.25
MP	50.00	37.50	71.00	53.25	90.00	67.50
PC	57.00	42.75	78.00	58.50	97.00	72.75

Los precios son per persona y día

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

➤ **Aparthotel Jardines del Plaza**

- **Precio apartamento dúplex**

- Descuento 3ª, 4ª, 5ª y 6ª persona: 50% hasta los 18 años. Resto, 30%.
- Niños menores de 3 años compartiendo apartamento con 2 adultos gratis. El resto, según tarifa.
- Ocupación máxima permitida por apartamento 6 personas (niños menores de 3 años incluidos).
- No hay camas supletorias.
- La bebida no está incluida en los precios.
- La Media Pensión incluye desayuno y cena.

- Suplemento Bungalow bajo: 15€/día. Durante Semana Santa, 24€/día.

Suplementos Navidad y Fin de Año (Estos suplementos son obligatorios para todas las reservas comprendidas en estas fechas.)

- Nochebuena y Navidad Buffet Especial: 60,00€ / persona.
- Cena de Gala / Cotillón y Brunch 1 de Enero: 165,00€ / persona.

Tabla 13. Precio estancias apartamento dúplex Aparthotel Jardines del Plaza

	Noches de Domingo a Viernes. Máx.	Noches de Domingo a Viernes. Mín.	Noches de Sábado y Puentes. Máx.	Noches de Sábado y Puentes. Máx.	Semana Santa. Máx.	Semana Santa. Mín.
AD	24.00	18.00	33.00	24.75	67.00	50.25
MP	31.00	23.25	40.00	30.00	74.00	55.50
PC	38.00	28.50	47.00	35.25	81.00	60.75

Los precios son por persona y día.

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

Haciendo una **comparativa** entre hoteles se observa que los precios varían dependiendo de la ubicación del hotel, si es festivo o laboral, las estrellas que posea, el tipo de habitación...

Al hacer una comparación de precios (poniendo como ejemplo noches de sábado y puentes máx.) se observa que el hotel más económico es el Aparthotel Acuasol (30€/pers) seguido del Jardín Plaza (33€/pers); ambos son aparthoteles situados en Peñíscola y con tres estrellas, ofreciendo únicamente un tipo de habitación: apartamentos. La diferencia más significativa entre ambos podría ser el tipo de apartamento, el Aparthotel Acuasol ofrece apartamentos simples y el Aparthotel Jardín Plaza ofrece apartamentos dúplex. A continuación el Hotel CaboGata Plaza Suites ofrece dos tipos de habitaciones en el hotel, las habitaciones normales (36€) y las suites (43€); seguido del Hotel Plaza que ofrece las habitaciones normales a un precio un poco más elevado en comparación del resto (42€), las suites (47€), suites-privilege (53€) y las suites temáticas (64€); a nivel comparativo el Hotel Don Carlos es el que ofrece las habitaciones normales a un precio superior (46€) y las suites (55€); esta diferencia podría ser debido a la modernidad de sus instalaciones, su ubicación más cercana al pueblo, su exclusividad... Los precios en la época estival serán mucho más elevados que a los que ahora se refiere, pero el orden seguirá siendo el mismo.

En el trabajo realizado sería de gran complejidad hacer un análisis exhaustivo de la cadena hotelera, por ello se ha decidido centrarse en un caso concreto para el análisis y posterior Plan de marketing: el **Hotel Don Carlos**

de Peñíscola. A partir de ahora se hará referencia a la cadena con datos generales y al hotel Don Carlos con datos más concretos.

3.3 Identificación económica-financiera

Un estudio económico-financiero comprende la suma de los recursos económicos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

3.3.1 Análisis económico financiero ZT Hotels

Tabla 14. Cuadro resumen ratios de las CCAA ZT Hotels

	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
	EUR	EUR	EUR	EUR
Ingresos de explotación	23,781,048	23,072,169	23,627,626	23,164,743
Result. ordinarios antes Impuestos	601,612	422,411	360,73	-441,329
Total Activo	49,251,585	49,304,992	50,368,371	44,001,429
Fondos propios	11,723,714	11,798,140	11,531,484	7,421,915
Rentabilidad económica (%)	1.22	0.86	0.72	-1.00
Rentabilidad financiera (%)	5.13	3.58	3.13	-5.95
Liquidez general	0.34	0.24	0.24	0.41
Endeudamiento (%)	76.20	76.07	77.11	83.13
Número empleados	281	545	545	330

Fuente: Elaboración propia a través de las CCAA de ZT Hotels



Los Ingresos de Explotación obtenidos han ido variando a lo largo del tiempo pero sobre una misma cantidad. La mayor variación fue en 2009 que disminuyeron para luego aumentar en 2010, por ello se puede decir que su evolución ha sido constante.

Observando los Resultados Ordinarios Antes de Impuestos, es decir, el BAI, este es muy inferior respecto a los ingresos comentados, y esto es debido a la elevada carga de gastos, fijos, variables y financieros, por lo que la empresa debería analizar su estructura y detectar si se trata de problemas de sostenibilidad debido a los elevados gastos de explotación o debido a la carga financiera sufrida por la contracción de préstamos u otras deudas con terceros.

El total de activo muestra la evolución de la empresa y esta ha sido positiva a los largo de los años.

Respecto a los fondos propios, ha variado muy poco de un año a otro.

La rentabilidad económica mide el rendimiento de los activos, relacionando el BAI con el Activo Total. Así se podrá analizar que beneficio, sin considerar el resultado financiero, es capaz de generar la empresa con los activos que dispone, por lo tanto a mayor rendimiento más productivo es el Activo. Para la empresa, este ha ido aumentando de un año para otro, y habría que compararlo con el coste medio del pasivo para corroborar si esta rentabilidad es suficiente o no al nivel del coste de la deuda. También se debería conocer sus componentes para así poder determinar qué estrategia sigue la empresa.

La rentabilidad financiera, mide el beneficio generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. Es decir, es el beneficio atribuido entre los fondos propios medios del ejercicio, No hay valores de referencia ya que son valores muy variables. Por lo que la rentabilidad financiera adecuada será una rentabilidad como mínimo positiva. Por lo tanto la empresa tiene una rentabilidad más que adecuada ya que es positiva y elevada, pero habría que compararla con la de otras empresas similares para saber si existe coste de oportunidad.

La liquidez general ayuda a conocer la capacidad de la empresa para hacer frente a los pagos a corto plazo. El ratio de Liquidez general en todos los años analizados es inferior a 1.5, por lo que la empresa no tiene capacidad potencial para poder pagar sus obligaciones, es decir, el Pasivo Corriente supera al Activo Corriente. Por lo tanto la empresa se encuentra con problemas de liquidez y posible suspensión de pagos técnica. Y por lo tanto, no hay equilibrio económico-financiero, porque parte del Activo No Corriente estará siendo financiado con Pasivo Corriente, por lo que la empresa deberá comenzar a vender parte de su Activo.

Los problemas de liquidez comentados, vienen por el alto nivel de endeudamiento, ya que para todos los años más del 75% de los recursos son financiación ajena.

3.3.2 Análisis del control analítico de gestión Hotel Don Carlos

A continuación se muestran las tablas con los cuadros de explotación mensuales por estancias y años, que posteriormente serán analizados a través de gráficos.

Tabla 15. Cuadro de explotación mensual por estancias 2008

	jun-08	jul-08	ago-08	sep-08	oct-08	nov-08	dic-08
Estancias	2889	4365	5730	4977	1672	831	2132
INGRESOS	133926,73	250960,84	409302,25	229244,44	60203,61	29731,68	75431,62
GASTOS	125107,12	171674,67	221927,78	168567,14	88639,83	78420,19	100088,43
M.B.E.	8819,61	79286,17	187374,47	60677,3	-28436,22	-48688,51	-24656,81

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

Tabla 16. Cuadro de explotación mensual por estancias 2009

	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09
Estancias	284	1159	1574	1779	3051	4402	4776	5626	4993	2800	718	1653
INGRESOS	4110,9	44809,4	58489,5	70885,4	96476,7	166617,1	269331	371353,6	209132,7	85821,65	31350,8	75972,1
GASTOS	41705	67514,5	98119,7	95681,8	111657,9	161897,4	204702	243115,9	190204,6	121353,4	81693,6	109293
M.B.E.	-37594	-22705	-9630,2	-24796	-15181,2	4719,64	64629,2	128237,7	18928,06	-35531,71	-50342,8	-33320,7

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

Tabla 17. Cuadro de explotación mensual por estancias 2010

	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
Estancias	208	904	1368	1368	2796	4861	5141	5525	4836	2324	0	1269
INGRESOS	6489,8	36585	55143,9	101205,8	97029,65	191867	304275	402900,9	203595	77105,51	-87,1	54397,6
GASTOS	3146,2	82825	84352,1	118936,5	118172,1	146741	220332	256591,3	189900	107677,3	35234	87800,1
M.B.E.	3343,7	-46240	-29208,2	-17730,7	-21142,5	45126,2	83943,6	146309,6	13694,9	-30571,8	-35321	-33402

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

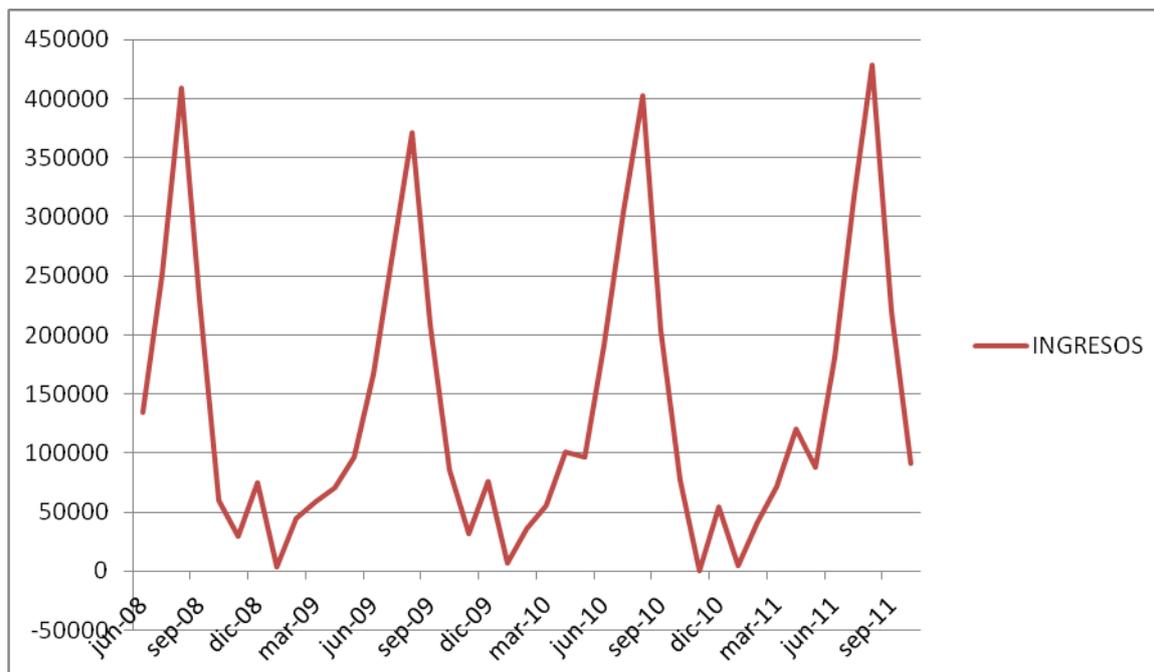
Tabla 18. Cuadro de explotación mensual por estancias 2011

	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11
Estancias	159	0	2046	3563	3173	4639	5295	5755	5212	2478
INGRESOS	4329,82	41057,7	71479,62	120385,9	88189,51	181431,6	317530,6	428366,5	220109,4	91080,8
GASTOS	31574,56	77688	102890,3	143056,7	134731,9	169108,6	244026,2	264184,5	196803,2	125049
M.B.E.	-27244,7	-36630,4	-31410,7	-22670,8	-46542,4	12323,03	73504,38	164182	23306,15	-33967,8

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

Los cuadros de explotación se analizarán a través de los gráficos de la evolución de los ingresos y gastos.

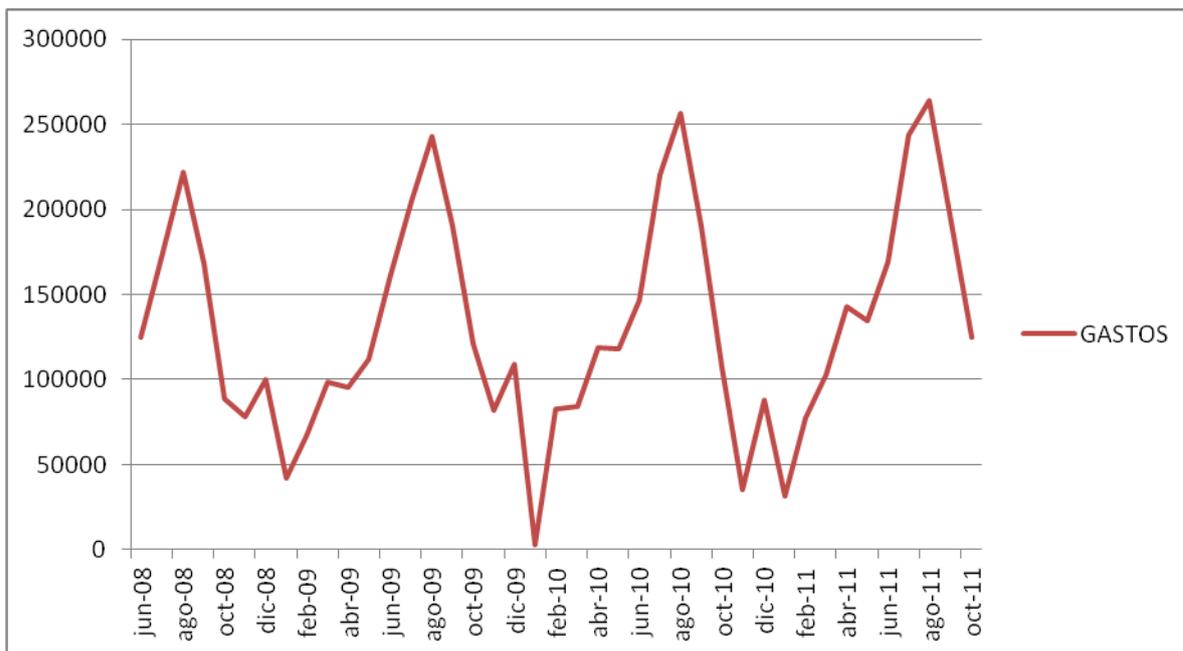
Gráfica 4. Evolución ingresos Hotel Don Carlos



Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

Como se puede apreciar en el gráfico, el pico de ventas de agosto cae en 2009 pero se inicia a partir de entonces una recuperación mantenida. De igual modo el pico de ventas correspondiente a la Semana Santa va mejorando cada año. No ocurre lo mismo en la parte baja del gráfico que corresponde a los meses de noviembre a enero, donde la tendencia es negativa desde el inicio de la actividad del hotel, a pesar de la existencia de un pequeño pico que puede corresponder al puente de diciembre.

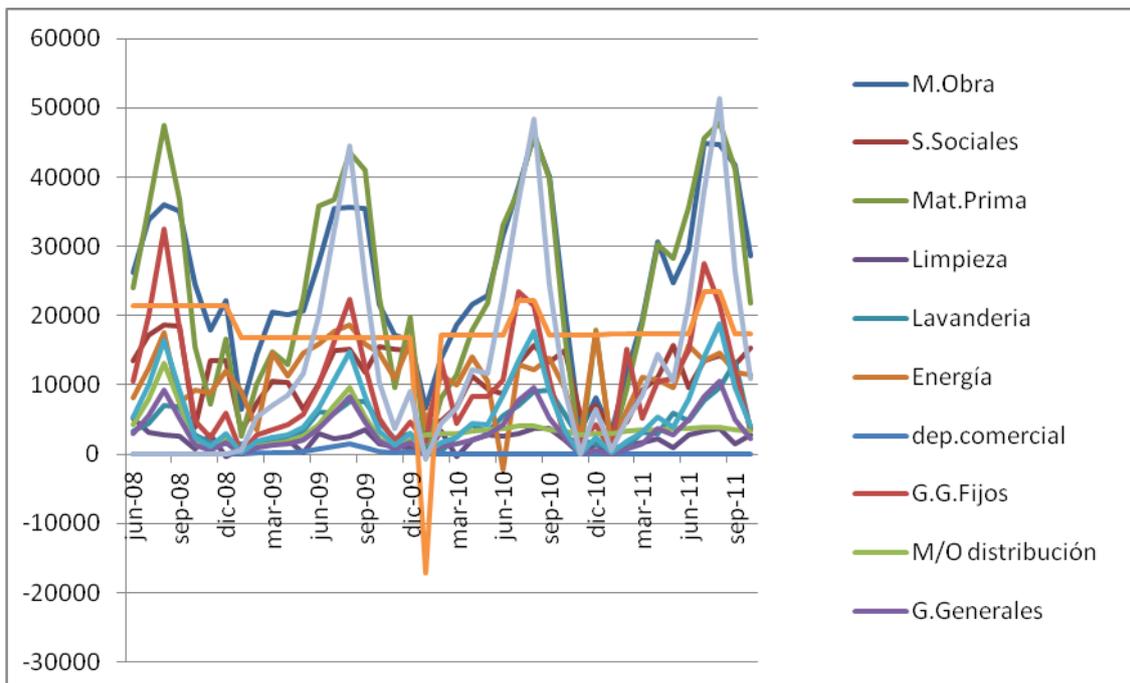
Gráfica 5. Evolución gastos Hotel Don Carlos



Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

Los gastos se adaptan fielmente a la evolución de las ventas (salvo en 2008 que fueron bastante menores), aunque cabe destacar una menor derivada, consecuencia lógica de un constante esfuerzo por reducirlos.

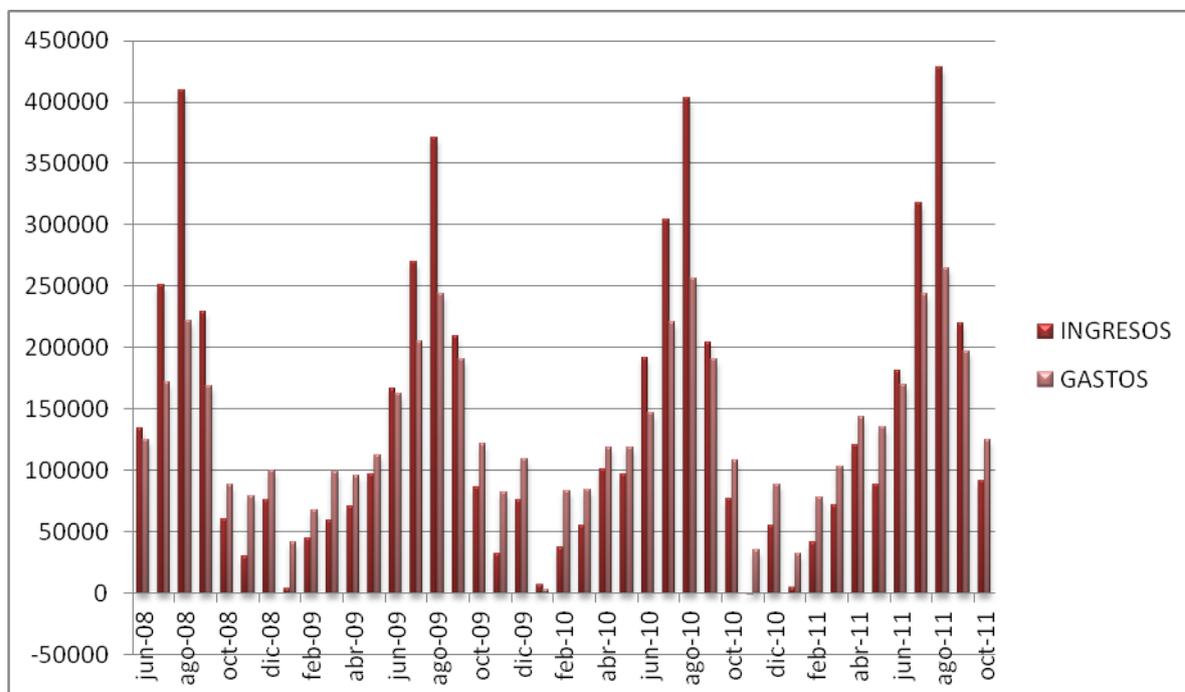
Gráfica 6. Evolución detallada gastos Hotel Don Carlos



Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

Se puede observar que el único gasto que no se reduce, en proporciones similares cuando cae a la ocupación del Hotel, es el energético, que quizás convendría controlar de una forma más rigurosa, pues su contribución en el margen es importante.

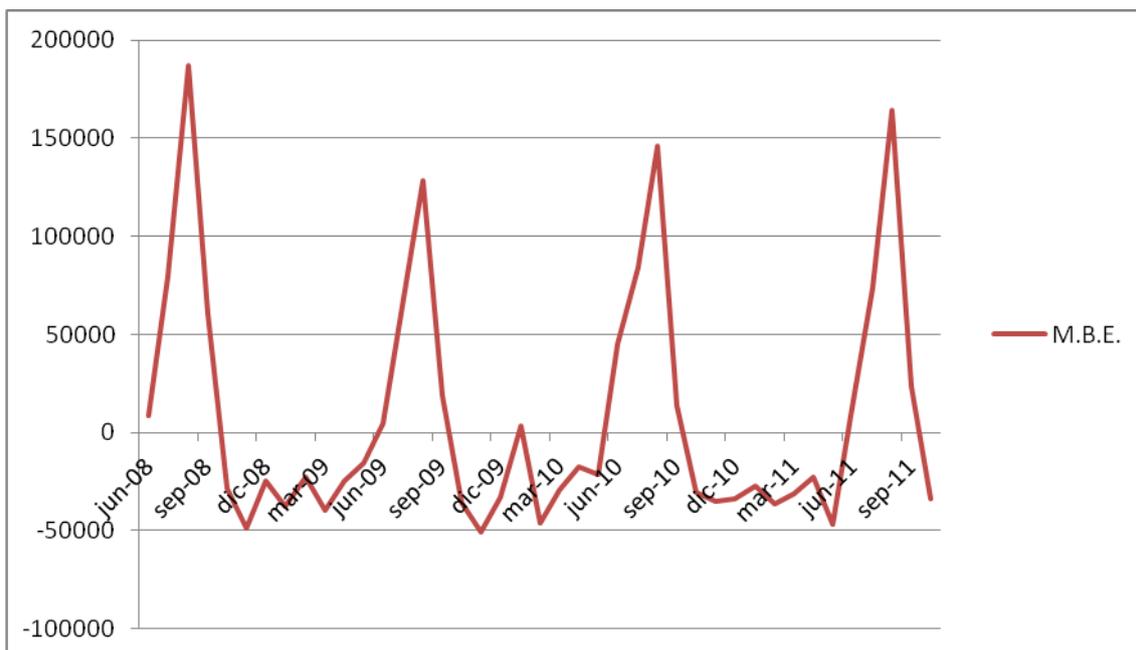
Gráfica 7. Evolución diferencia gastos e ingresos Hotel Don Carlos



Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

El margen bruto es el primer resultado derivado de la actividad económica de la empresa, y es el resultado de los ingresos - coste de ventas.

Grafica 8. Evolución Margen Bruto Cuenta Explotación Hotel Don Carlos



Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

Se puede observar que tras el exitoso resultado inicial en 2008, la ascensión del margen es un hecho que parece consolidarse, lo que demuestra un manejo del negocio adecuado.

4. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Las empresas pueden ser consideradas como sistemas sociales que se encuadran dentro de un entorno más amplio y que permanecen en constante interacción con el mismo. El entorno de una organización está integrado por todos aquellos factores externos que influyen en la actividad que desarrolla y en sus resultados.

4.1 Tendencias generales del sector turístico español

4.1.1 Movimientos turísticos en España

La demanda turística depende sobre todo de la fuerte situación económica de los países avanzados. Cuando la economía crece también lo hace el dinero disponible de la población, y una parte importante de este dinero se gasta en el turismo, particularmente en las economías en desarrollo.

Por ello, en el escenario de alta competitividad ante el cual hay que enfrentarse, el sector hotelero español muestra una evolución muy dinámica, sobre todo en comparación con el resto de Europa. Estudios realizados sobre la estructura del sector muestran la existencia de un proceso de concentración, pero también la persistencia de empresas muy pequeñas.

El progreso del sector hotelero está altamente relacionado con la situación económica en la que se encuentre el país. Como es lógico pensar, ante una economía de abundancia el posible cliente se encontrará más predispuesto a viajar y por tanto a contratar los servicios ofrecidos por la empresa que en un momento de crisis como el que nos encontramos en la actualidad.

Sin embargo son muchos aquellos que prefieren “recortar” de otros lados para poder seguir disfrutando de unas vacaciones aunque sean de menor duración. Pero para poder tener una visión más realista de la cuestión que se presenta se va a proceder a realizar un análisis coyuntural.

De acuerdo con las estadísticas realizadas por la Organización Mundial del Turismo, se puede afirmar que España se encuentra entre unos de los 5 países más visitados del mundo. Concretamente ocupa la cuarta posición y es superado tan sólo por Francia, Estados Unidos y China.

En la siguiente tabla se observan los países con mayor número de llegadas de turistas durante los últimos años.

Tabla 19. Principales destinos del turismo internacional (entradas de turistas)

Países	2005	2008	2009	2010(*)	2011(*)
Francia	75,00	79,20	76,80	77,10	-
Estados Unidos	49,2	57,20	55,00	59,80	-
China	46,8	53,00	50,90	55,70	-
España	55,9	57,20	52,20	52,70	56,90
Italia	36,5	42,70	43,20	43,60	-
Reino Unido	28	30,10	28,20	28,30	-
Turquía	20,3	25,00	25,50	27,00	-
Alemania	21,5	24,90	24,20	26,90	-
Malasia	16,4	22,10	23,60	24,60	-
México	21,9	22,60	21,50	22,30	-
Total mundo	797	916,00	882,00	939,00	980,00

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) y Ministerio de Industria, comercio y Turismo (Mityc) (17 de Marzo de 2011)

Según las estadísticas de movimientos turísticos en fronteras realizadas por el Instituto de Estudios Turísticos español (IET) , España en agosto de 2011 batió un récord mensual de llegadas de turistas en la historia de Frontur, iniciada en 1995, al recibir un total de 7.640.819 turistas internacionales, lo que se traduce en un crecimiento interanual del 9,4%, es decir, 655 mil turistas más que en el mismo mes del 2010. Se decide analizar el mes de agosto porque es el mes en el que España recibe más turistas. En agosto de 2011 es reseñable el efecto positivo en el volumen de llegadas del evento “Jornadas Mundiales de la Juventud Católica” (JMJ11), sobre todo en la Comunidad de Madrid. También cabe destacar otro hecho importante, y es el “miedo” a destinos turísticos tradicionales en el ámbito del Magreb, Turquía, etc. que ha ocasionado el aumento de la afluencia turística en España.

En relación a los mercados de origen destaca la recuperación de Alemania y la diversificación de los turistas que explican ese incremento. Los que más contribuyeron en términos absolutos fueron Reino Unido, Alemania, Francia y Resto de Europa. Por otro lado todas las comunidades principales de

destino, por volumen de llegadas, tuvieron incrementos interanuales, destacando la Comunidad de Madrid, los archipiélagos y la Comunidad Valenciana.

En enero-agosto de 2011 llegaron a España un total de 39,9 millones de turistas internacionales, 2,9 millones de turistas más que en el mismo periodo del 2010, con un crecimiento interanual del 7,8%.

Gráfica 9. Llegadas de turistas internacionales por meses 2010 y 2011



Fuente: IET. Movimientos turísticos en fronteras (Frontur)

4.1.2 Mercados emisores

Reino Unido ha sido el primer mercado emisor de turistas, con un crecimiento interanual del 7,7%. Encadena así cinco meses consecutivos de crecimiento interanual.

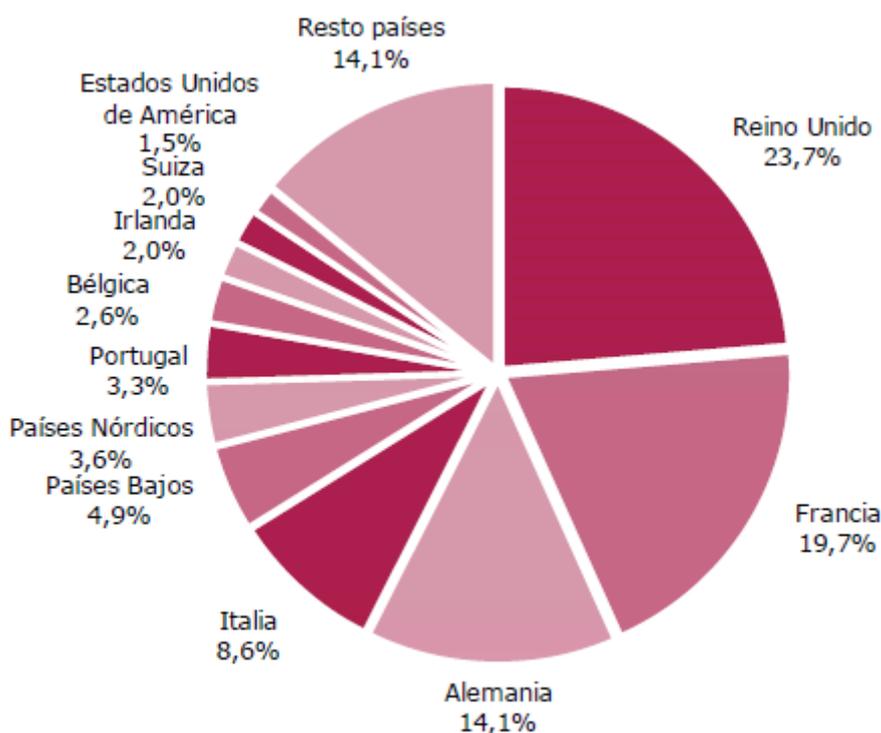
Fue el mercado que más se incrementó en agosto en valores absolutos, con 128 mil turistas más, concentrándose, ante todo, en Canarias, Comunidad Valenciana, Baleares y Andalucía.

Francia fue en agosto el segundo mercado, con el 19,7% de las llegadas, y un incremento del 8,0%, aumentando especialmente su volumen de turistas a Baleares, Andalucía y Resto de CCAA, en detrimento de las llegadas de franceses a Cataluña que descendieron.

Alemania, tercer mercado emisor, con un crecimiento interanual del 12,3%, se recuperó del estancamiento de meses anteriores. El fuerte incremento se ha dejado notar principalmente en Baleares y Canarias.

De los demás mercados, destacan por su aporte en términos absolutos: **Resto de Europa, Resto de América, Italia, Resto del Mundo y Países Bajos**.

Gráfica 10. Porcentaje de turistas internacionales, según país de residencia



Fuente: IET. Movimientos turísticos en fronteras (Frontur. Agosto 2011)



4.1.3 Comunidades Autónomas de destino principal

En agosto de 2011 Cataluña fue el primer destino turístico, con el 24,2% del total de turistas internacionales, y un crecimiento interanual del 2,9%, debido básicamente a las llegadas por vía aérea. Sin embargo no experimenta un mayor avance ya que las entradas por carretera han descendido de forma considerable. Crecieron en especial los turistas de Países Bajos, Resto de Europa, Resto de América y Reino Unido, que compensan el descenso de Francia, su tradicional mercado emisor.

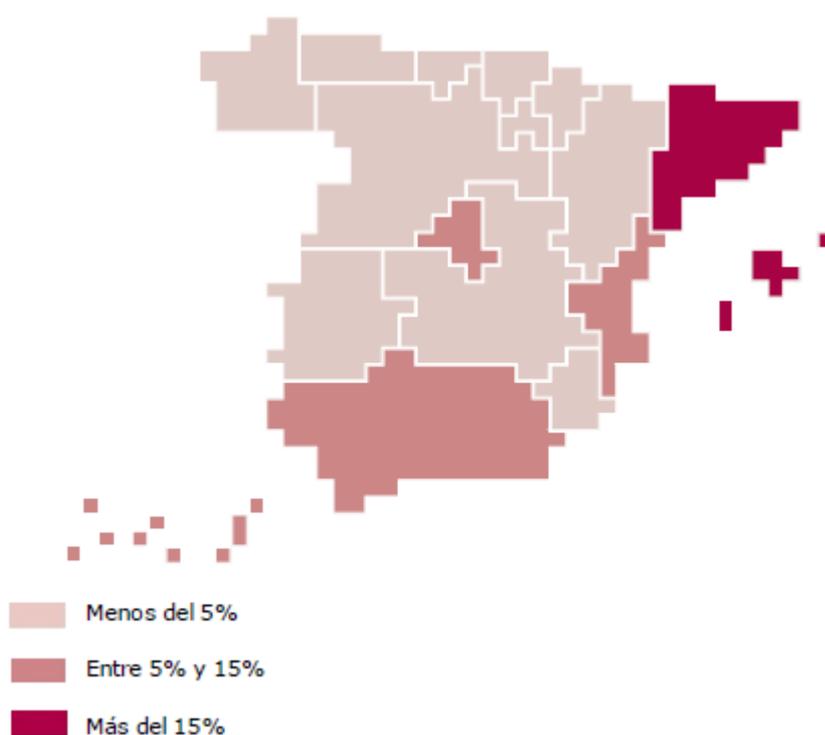
Baleares se sitúa a continuación con el 23,9% del total de llegadas y un incremento interanual del 8,5%, favorecido por la positiva evolución de Alemania, Francia, Reino Unido y Resto de Europa.

Andalucía, este mes, aglutinó el 14,3% del total de turistas, y experimentó un crecimiento interanual del 5,0%, debido principalmente al positivo avance de las llegadas de franceses, italianos y británicos.

Canarias recibió 821 mil turistas internacionales, un 16,1% más que el mismo mes del 2010. Entre sus principales mercados destaca el incremento de Reino Unido, Alemania y Resto de Europa. Un mes más la contratación del paquete turístico en esta comunidad sube de forma considerable, 34,7%.

La Comunidad Valenciana recibió un 9,4% más de turistas internacionales que hace un año, llegando a casi 737 mil. En agosto, el crecimiento ha estado protagonizado sobre todo por Reino Unido, su principal mercado, además de por Francia y Resto de América.

Por último, la Comunidad de Madrid con 550 mil llegadas experimentó un fuerte incremento interanual del 42,6%, debido al evento JMJ11 celebrado en esta comunidad, en especial crecieron las llegadas procedentes de Italia, Resto de América y Resto del Mundo.

Gráfica 11. Turistas según Comunidad Autónoma de destino principal (%sobre el total)

Fuente: IET. Movimientos turísticos en fronteras (Frontur, Agosto 2011)

4.1.4 Sector turístico

Según la Organización Mundial del Turismo, el **turismo** comprende todas aquellas actividades realizadas por las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un período inferior a un año y superior a un día con diversos fines como el ocio o los negocios entre otros muchos.

Dentro de esta definición se encuentra *ZT Hotels*, que como empresa hotelera se encarga de quizás la más importante de las actividades turísticas: el alojamiento de los visitantes.

Además existen muchas **clases de turismo**:

- **Turismo individual:** Los viajeros son los que deciden sus propias rutas y actividades a realizar sin intervención por parte de los operadores turísticos.
- **Turismo de masas:** Se realiza de forma masiva por personas de todo tipo y de diferentes niveles económicos. Es de carácter estacional, muy convencional y pasivo. Aquí se puede encontrar como ejemplo el turismo de sol y playa.



- **Turismo cultural:** Se precisa de diferentes reclamos históricos y artísticos como yacimientos arqueológicos, zonas declaradas patrimonio de la humanidad o monumentos arquitectónicos entre otros. No es estacional.
- **Turismo natural:** Engloba el turismo rural, el ecoturismo, los parques temáticos, etc.
- **Turismo activo:** Está altamente relacionado con el turismo rural, ya que en la mayoría de los casos se realiza en espacios naturales. Se encuentra en este grupo el turismo de aventura y deportivo así como el espiritual o de salud (balnearios, termas,...).
- **Turismo de negocios:** Se desarrolla con el fin de llevar a cabo un negocio o acuerdo comercial. Reuniones, congresos, convenciones, etc.
- **Turismo espacial y científico:** Aunque menos conocidos, estos tipos de turismos han sido incluidos en los últimos tiempos. El primero de ellos realizado principalmente por personas de alto poder adquisitivo y el segundo por aquellos con interés en la ciencia o por la necesidad de realización de estudios determinados.

4.1.4.1 Hotelería

A continuación se desarrollará la **rama del turismo** en la cual se encuentra la organización: **la hotelería**.

La hotelería es un subsector del turismo, que brinda el servicio del alojamiento al turista. Este puede tener diversas clasificaciones, según el confort y el lugar donde se encuentren. Cada instalación hotelera tiene sus propias cualidades. La hotelería es muy importante dentro del mundo turístico, ya que brinda la estadía del turista en el viaje.

Los establecimientos hoteleros se dividen en:

- **Hoteles:** establecimientos que, ofreciendo alojamiento con o sin comedor y otros servicios complementarios, ocupan la totalidad de uno o varios edificios (o una parte independizada de ellos) constituyendo sus dependencias todo un homogéneo con accesos, escaleras y ascensores de uso exclusivo y que reúna los requisitos técnicos mínimos para cada categoría. Se clasifican en 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas.
 - **Pensiones:** establecimientos que, ofreciendo alojamiento con o sin comedor y otros servicios complementarios, tienen una estructura y características que les impide alcanzar los requisitos y condiciones exigidas en los hoteles. Se clasifican en 1,2 y 3 estrellas.
- Otros establecimientos destinados al alojamiento turístico son:



- **Apartamentos turísticos:** son bloques de apartamentos, casas, bungalows y demás edificaciones similares que, disponiendo de las necesarias instalaciones y servicios. Se clasifican por categorías en 1, 2, 3 y 4 llaves.
- **Ciudades de vacaciones:** son que debido a su situación física, instalaciones y servicios, permiten al usuario la vida al aire libre, el contacto con la naturaleza y la práctica del deporte en espacios abiertos, facilitándole hospedaje mediante contraprestación económica. Se clasifican en 1, 2 y 3 estrellas.
- **Campings:** el camping es un terreno debidamente delimitado, dotado y acondicionado para la ocupación temporal por personas que pretendan hacer vida al aire libre con fines vacacionales o de ocio y que pasen las noches en tiendas de campaña (acampada), remolques, caravanas u otros elementos similares fácilmente transportables. Sus instalaciones pueden tener carácter de residencia permanente desde el punto de vista constructivo aunque la Administración puede autorizar construcciones fijas si son destinadas a alojamiento temporal, siempre y cuando se encuentren instalaciones independientes y no superen el 25% de las plazas total del camping. Se clasifican en: lujo, 1ª, 2ª y 3ª categoría.
- **Time Sharing:** se trata de alojamiento en régimen de aprovechamiento por turnos. Se entiende aquel que atribuye a su titular la facultad de disfrutar con carácter exclusivo durante un período concreto de cada año. Dicha facultad no permite al titular alteraciones en el apartamento ni en el mobiliario.
- **Establecimientos de turismo rural:** edificaciones ubicadas en el medio rural que, reuniendo características rurales de construcción, antigüedad y tipicidad y desarrollando o no actividades agropecuarias, prestan servicios de alojamiento turístico mediante contraprestación económica. Tienen diversas clasificaciones locales.
- **Viviendas Vacacionales:** unidades de alojamiento aisladas en apartamentos, bungalows, viviendas uniformes y en general cualquier vivienda ofrecida por motivos vacacionales mediante contraprestación económica. En todo caso se referirá al alojamiento del piso completo, pero nunca por habitaciones.
- **Balnearios:** empresas de Aguas Termales, minerales, de manantial, así como los centros de talasoterapia, siempre y cuando dispongan de instalaciones turísticas complementarias.

4.2 Análisis político, económico, social, tecnológico, ambiental (PESTA)

Las empresas pueden ser consideradas como sistemas sociales que se encuadran dentro de un entorno más amplio y que permanecen en constante interacción con el mismo. El entorno de una organización está integrado por todos aquellos factores externos que influyen en la actividad que desarrolla y en sus resultados. Estos factores se pueden agrupar bajo ciertas dimensiones de carácter general que afectan a todas las organizaciones (entorno general).

El elevado número de cambios en las variables del entorno general, así como el dinamismo que les caracteriza, ha conducido tanto a profesionales como a teóricos de la organización a valorar la necesidad de su evaluación como un aspecto central de la planificación estratégica. Este análisis se concentra en la evaluación de aquellos factores que afectan a la organización como un todo. El análisis del entorno pretende ser el vehículo para anticipar tendencias futuras y estudiar una posible reasignación de los recursos internos para adaptar la organización a esas tendencias externas.

Aunque el objetivo fundamental de la evaluación del entorno consiste en identificar las oportunidades y amenazas que sirven de base para la formulación de las estrategias, de los planteamientos de diferentes autores que han destacado la importancia de los estudios de estas características, también es posible identificar objetivos más específicos como los siguientes:

- Identificar y analizar los problemas actuales importantes que pudieran afectar a la organización.
- Especular acerca de los posibles problemas futuros que tendrán un impacto significativo sobre la organización.
- Fomentar el pensamiento estratégico en toda la organización.

Con la finalidad de facilitar el análisis se ha desagregado el estudio del entorno general en cinco dimensiones:

DIMENSIÓN POLITICO-LEGAL: Los factores políticos pueden tener un impacto directo sobre el modo en que funciona la empresa. Las decisiones del gobierno afectan al día a día empresarial a través de las normas o legislaciones que regulan el funcionamiento del negocio.

Actualmente las empresas del sector de hotelería se ciñen a la legislación del país en el que desarrollen su actividad. En España cada comunidad autónoma tiene su propia ley de Ordenación Turística. En el caso de la Comunidad Valenciana existe la **LEY 3/1998, DE 21 DE MAYO, DE TURISMO DE LA COMUNIDAD VALENCIANA**. El artículo 31.2 del Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana, en concordancia con el artículo 148.1.18 de la Constitución Española, concede competencia exclusiva, a la



TFC: Verónica García Ruiz

Generalitat, sobre la promoción y la ordenación del turismo en su ámbito territorial.

El objeto de la Ley se concretará en la consecución de la **regulación de la oferta turística**, mediante la corrección de las deficiencias de infraestructura, la elevación de la calidad de los servicios, instalaciones y equipos turísticos, armonizándola con las actuaciones urbanísticas de la ordenación territorial y la conservación del medio ambiente. Planificación y acomodación de la oferta turística a las exigencias de la demanda actual y potencial, mejorando la competitividad de las empresas turísticas y adaptando las medidas necesarias para mantener un adecuado nivel de la promoción en cada momento.

Preservación de los recursos turísticos, evitando su destrucción o degradación y procurando su correcto aprovechamiento en todas las modalidades de la oferta en especial respecto a los valores culturales, histórico artístico, paisajístico, urbanístico y medioambiental. Protección de los sujetos de la relación turística.

La ley se articula, además del Título Preliminar dedicado a su ámbito de aplicación, en seis Títulos dedicados a materias independientes, pero íntimamente ligadas en el intento de establecimiento de unas bases generales para la regulación del turismo en la Comunidad Valenciana.

Así, el **Título I** se dedica a la **Ordenación de la Actividad Turística** y ofrece una clara diferenciación entre las empresas y las profesiones turísticas, otorgando, mediante líneas generales, la importancia que a cada una de ellas le corresponde en el ámbito turístico. Ofrece asimismo este Título la posibilidad de integración, vía reglamentaria, de futuras empresas turísticas, con lo que pretende constituirse en una norma abierta a las innovaciones del sector.

El **Título II** se dedica a la **promoción turística de la Comunidad Valenciana**, refiriéndose tanto a la imagen turística de la misma como a la definición de los objetivos de las acciones de promoción turística y de los propios instrumentos y acciones necesarios para el fortalecimiento y desarrollo del sector turístico valenciano.

El **Título III**, se dedica a la **regulación del Municipio Turístico**. El producto turístico tiene un gran componente municipal por cuanto los servicios, la escena urbana, la comunicación de la imagen de marca y otros aspectos de fuerte incidencia en la competitividad y comercialización del sector dependen en gran manera del grado de eficacia y compromiso asumidos por los Ayuntamientos.

El **Título IV**, dedicado a la **ordenación de los Espacios Turísticos**, pretende dotar a la Comunidad Valenciana de un Plan que, previos los estudios y análisis pertinente, marque las líneas básicas a tener en cuenta para potenciar el desarrollo de una política turística eficaz y con proyección de futuro.



El **Título V** se dirige al establecimiento de un nuevo **Régimen de Disciplina Turística**, teniendo en cuenta que los esfuerzos de potenciación turística, hacen necesaria esta regulación para velar por la calidad de la oferta del producto turístico valenciano, amparando simultáneamente los recursos turísticos, los intereses de los empresarios, profesionales y trabajadores del sector, y los derechos de los usuarios de estos servicios turísticos, constituyendo, al mismo tiempo, un instrumento ágil y útil para evitar las actividades turísticas clandestinas y la competencia desleal.

Aparte de esta Ley existen otras leyes de ordenación del turismo:

- **Ley 16/2003**, de 17 de diciembre, de la Generalitat, de medidas fiscales, de gestión administrativa y financiera, y de organización de la Generalitat. (DOCV núm. 4654, de 19 de diciembre).
- **Decreto 71/2000**, de 22 de mayo, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba el Reglamento Regulador de los Convenios Previstos en la **Ley 3/1998**, de 21 de mayo, de Turismo de la Comunidad Valenciana. (DOCV núm. 3761 de 31, de mayo, de 2000). Corrección de errores DOCV núm.3762 de 1 de junio de 2000.
- **Orden de 7 mayo 1986**. Normas mínimas de tratamiento sanitario de los establecimientos hoteleros y alojamientos turísticos (DOCV núm. 384 de 30 mayo 1986).
- **Decreto 73/1989**, de 15 de mayo, del Consell, por el que se establecen los requisitos mínimos de infraestructura en alojamientos turísticos. (DOCV núm. 1081, de 8 de junio de 1989).
- **Orden Ministerial de 25 de septiembre de 1979**. Prevención de incendios en establecimientos turísticos (BOE núm.252, de 20 de octubre de 1979). Circular aclaratoria de 10 de abril de 1980.
- **Orden Ministerial de 31 de marzo de 1980**. Modificación orden prevención de incendios en establecimientos turísticos. (BOE núm. 87 de 10 de abril de 1980).

Así como leyes que afectan a los hoteles específicamente:

- **Decreto 153/1993**, de 17 de agosto, Hostelería, cafés, bares y similares. Establecimientos hoteleros. (DOCV núm. 2100, de 10 de septiembre de 2003).
- **Decreto 22/2006**, de 10 de febrero, del Consell de la Generalitat, por el que se modifica el **Decreto 153/1993**, de 17 de agosto, del Consell de la Generalitat, Regulador de los Establecimientos Hoteleros de la Comunidad Valenciana.
- **Decreto 188/2005**, de 2 de diciembre, Regulador del Alojamiento Turístico Rural en el Interior de la Comunitat Valenciana. (DOCV núm. 5150 de 7 de diciembre de 2005).



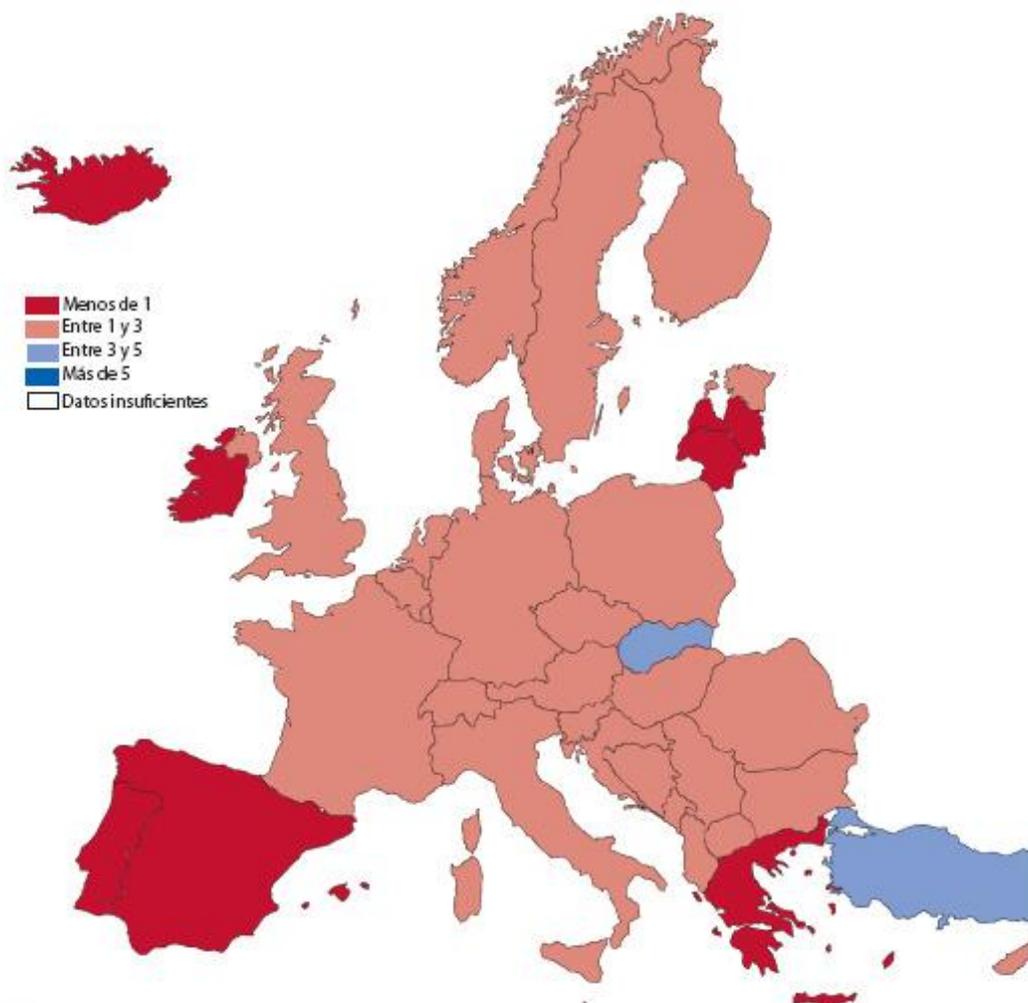
TFC: Verónica García Ruiz

DIMENSIÓN ECONÓMICA: La operación de una empresa está influenciada por factores económicos a escala nacional y mundial.

El ciclo económico de los últimos años en España ha venido marcado por el crecimiento desmedido del sector inmobiliario residencial y la caída de ventas en picado de los últimos tiempos, que ha provocado una inquietante recesión del sector en la que no solo las empresas promotoras y constructoras se han visto afectadas, sino en general todos los sectores relacionados.

El sector hotelero en particular vive una fuerte ralentización inversora de capital nacional, con sólo unas pocas cadenas hoteleras invirtiendo y centrando su política de expansión principalmente en el Management.

En la situación de recesión que ha marcado los últimos tiempos, el crecimiento del PIB se estancó y aumentó el desempleo. La crisis amenazó el sistema financiero así como la recuperación regional y mundial. Según el FMI, limitado por los desequilibrios fiscales y de competitividad, el crecimiento previsto de España será mucho menor que el de economías emergentes al suponerse de éstas que tuvieron una contracción más suave.

Gráfica 12. Europa: Crecimiento medio proyectado del PIB real durante 2011**Porcentajes (%)****Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI). (2011)**

El Fondo Monetario Internacional (FMI) acaba de publicar sus previsiones sobre la economía española. Aunque ahora experimentan una leve mejora en cuanto a los anteriores que hizo el FMI en enero de 2011, lo cierto es que España se descuelga definitivamente de la recuperación económica en el contexto mundial.

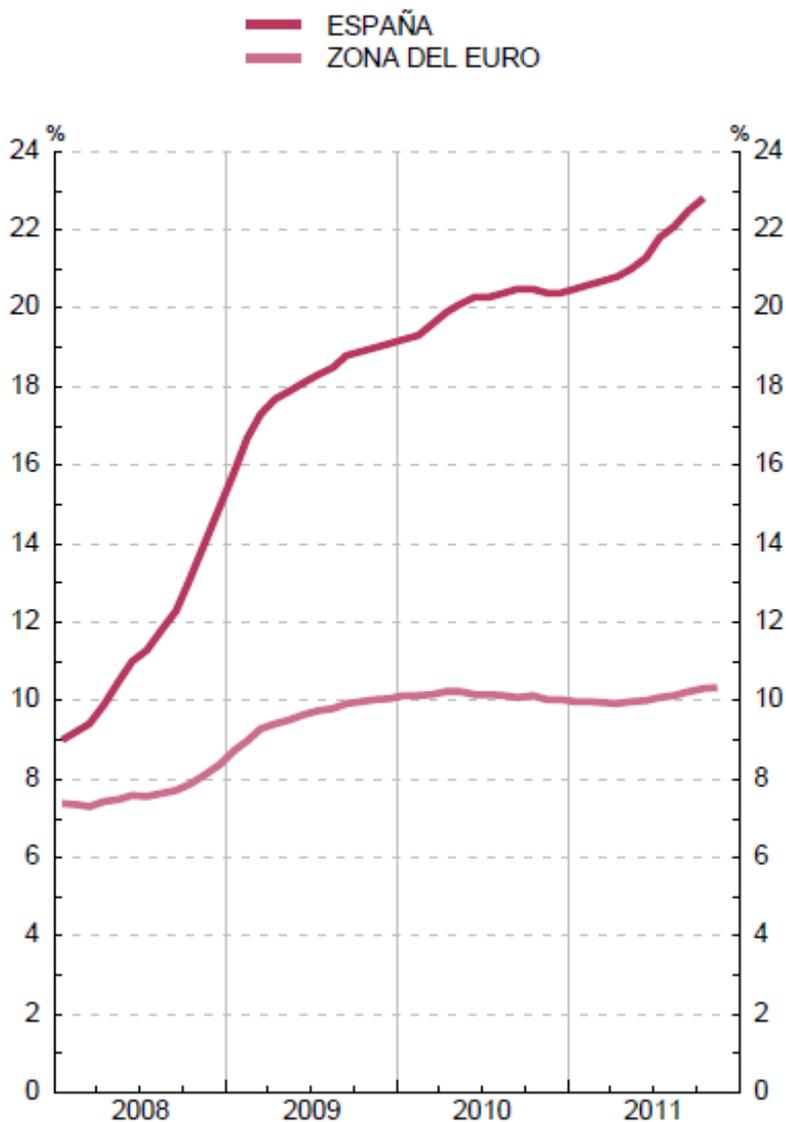
Nuestro país muestra las peores cifras del PIB entre las economías avanzadas y va de la mano del pequeño grupo de países que crecen en 2011 por debajo del 1% en todo el mundo: Grecia, Portugal, Irlanda, Lituania y Letonia en Europa, pero también otros más lejanos como Venezuela, Azerbaiyán o Zimbabwe, por ejemplo.

Además, este organismo previno que en España el desempleo a finales de 2011 sería superior al que tuvo en 2010. Así, mientras que en el año 2010

el paro fue del 18% y el año 2011 se cerró con el 21%, la tasa más alta entre el mundo avanzado, en el presente año está previsto que se situé alrededor del 23%.

Tal como se puede ver en el siguiente cuadro, resumido y extraído del informe de la OCDE, España supera al resto de la zona Euro desde 2008 en la tasa de paro de las economías avanzadas situándose en el doble en 2011.

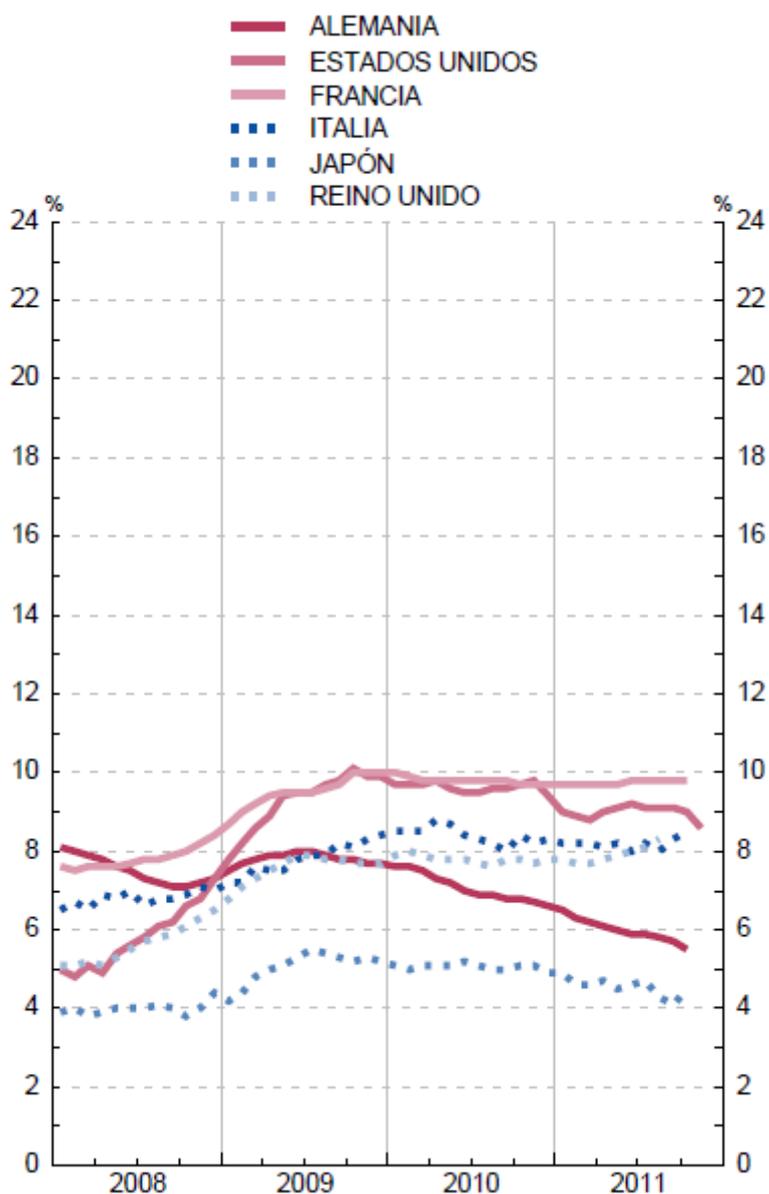
Gráfica 13. Comparativa Tasas de paro España y Zona Euro



Fuente: OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos)

Haciendo una comparativa entre los países más desarrollados se observa que ninguno supera la tasa de paro de España, situándose en primer lugar Francia con un 10% en 2011 y seguido muy de cerca por Estados Unidos. Como se observa en la gráfica Japón es el país que menos tasa de paro tiene actualmente, sin llegar a superar el 6%.

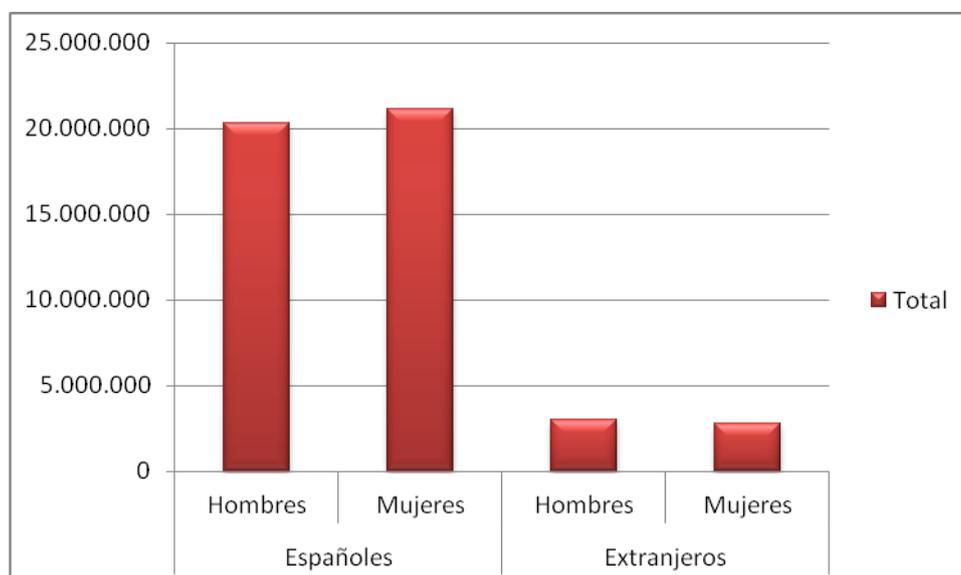
Gráfica 14. Comparativa tasas de paro



Fuente: OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos)

DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL: Fuerzas que forman parte del modo de vivir de las personas y de lo que piensan sobre sí mismas.

La evolución demográfica de la economía española en el período previo a que se desencadena la crisis económica y financiera mundial se caracterizó por una fuerte expansión, como resultado, principalmente, de los intensos flujos migratorios registrados; así, el crecimiento medio anual de la población en el período 2003-2008 ascendió al 1,7 %. A partir de 2008 —y con especial intensidad desde 2009— se produjo, sin embargo, una fuerte ralentización de las entradas netas de inmigrantes. Como resultado de esta evolución, la población en edad de trabajar ha registrado un ligero, aunque continuado, descenso desde mediados de 2009.

Gráfica 15. Población España en 2011

Fuente: Elaboración propia a través de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Como se muestra en la tabla el número de mujeres españolas es más elevado que el de los hombres, con un total de 21.154.526; el número de extranjeros viene siendo elevado en comparación con otros países europeos, sin haber a penas diferencia entre hombres y mujeres. En España en 2011 se ha registrado una población de 47.190.493.

El consumo aporta casi el 60 por 100 del Producto Interior Bruto (PIB) en España, por lo que su recuperación es clave. La crisis supuso un parón que comenzó a dar signos de remitir en 2010, cuando este aumentó un 1,3 por 100. No obstante, es pronto para considerar que los baches están superados, ya que durante 2011 apenas ha habido variación y se prevén peores resultados para 2012.



En concreto, se prevé que el consumo de los hogares aumentó un 0,3 por 100 en 2011, lejos de la media del 3,8 por 100 que se contabilizó entre 1995 y 2007. Con el estallido de la crisis, la tasa de ahorro avanzó hasta un 18 por 100 en 2009, en detrimento del consumo. Durante 2010, esta descendió hasta el 11 por 100 lo que permaneció constante en 2011 con un 12 por 100.

Entre los factores que impiden que el consumo recupere se sitúan la subida del IVA, que aunque sus efectos desaparecerán con el tiempo, sí que ha tenido un impacto negativo en la capacidad adquisitiva de los hogares. Además, el encarecimiento del combustible también pesa, y eso que se ha moderado por el efecto de la apreciación del euro en relación al dólar.

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA: Los avances de la tecnología están provocando cambios en los negocios.

La aplicación de las tecnologías en el sector turístico ha tenido una evolución acorde con las etapas de informatización e informacionalización de la sociedad, y la industria turística intensiva en información utiliza la informática en una primera fase (años 60 y 70) para automatizar la gestión de los procesos de datos que requerían de un gran volumen de mano de obra. La aparición de los microprocesadores y del ordenador personal a partir de los años 80, además de facilitar la gestión crea la base de millones de usuarios que en una tercera etapa, la de la conectividad, pueden convertirse en consumidores y clientes potenciales.

A partir de los años 90 cabe destacar a Internet como elemento revolucionario. En escaso tiempo Internet se ha hecho imprescindible en cualquier empresa, con independencia de su tamaño, y tal ha sido su influencia, que la mayor parte de los hogares españoles lo utiliza constantemente. Ya se empiezan a ver muchos casos de empresas en las que los conceptos tradicionales desaparecen a consecuencia de Internet y que operan en Internet con un ámbito de operaciones mundial.

Ese desarrollo tecnológico, Internet, comunicaciones, móviles, banda ancha, satélites, etc., está produciendo cambios significativos en la estructura económica y social, y en el conjunto de las relaciones sociales.

La expansión de redes informáticas ha hecho posible la universalización de los intercambios y relaciones, al poner en comunicación a amplios sectores de ciudadanos residentes en espacios geográficos muy distantes entre sí. Los espacios nacionales se han visto superados por las tecnologías de las informaciones que tienen fronteras: informaciones políticas, militares, económicas – especialmente financieras – sociales, empresariales, etc. se intercambian y se transmiten cada día por todo el mundo, de manera que nuestra vida está condicionada en cada momento por lo que está sucediendo a miles de kilómetros de distancia.



Evolución de las nuevas tecnologías en el turismo:

Dos hechos permiten pensar en una estrecha interrelación entre la industria turística y la informática, por un lado el hecho de que el turismo al ser la primera industria mundial se convierte, potencialmente en el principal cliente de la industria informática, y por otro lado el hecho de que la información está en los mismos cimientos de la industria turística.

Por otra parte, ambos sectores, el de las nuevas tecnologías y el de la industria turística, pueden considerarse como los sectores emergentes en la segunda mitad del siglo XX.

Además la industria turística era y es atractiva para el desarrollo de tecnologías de información: el turismo es una actividad interterritorial que promociona y comercializa actividades ofrecidas lejos del lugar donde se encuentra el cliente y por otro lado, al formar parte de una industria que involucra ocio y entretenimiento, necesita medios de promoción basados en medios audiovisuales que resulten atractivos.

Sin lugar a dudas, las tecnologías de información han revolucionado el panorama de los negocios en el mundo. Las tecnologías han modificado las industrias hoteleras, de restaurantes, de servicios de viajes, del sector de intermediarios como touroperadores y agencias de viajes y ahora juegan un papel fundamental en las reglas que rigen el mundo de negocios y en la forma de acercarse a los clientes. Las ventajas de las nuevas tecnologías en cuanto a incremento de la competitividad, reducción de errores y creación de nuevas funcionalidades son incuestionables en cualquier sector, incluyendo el turístico.

DIMENSIÓN AMBIENTAL: La constante sensibilidad y conciencia ecológica de la opinión pública ha contribuido a que la protección ambiental constituya uno de los objetivos prioritarios de la sociedad actual, en la cual las actividades relacionadas con el turismo están adquiriendo gran importancia en la sociedad actual, siendo además una de las actividades con mayor potencial de desarrollo en la economía española.

La industria hotelera es consciente de que unas buenas prácticas ambientales se traducen en beneficios para la empresa, el medio ambiente y la sociedad en general. Además de reducir costes mejora la imagen social y garantizan un atractivo permanente para el destino de los turistas.

Las “Buenas Prácticas” son aquellas medidas de corrección o mejoramiento que se implementan en todas y cada una de las áreas de gestión y operación de las actividades de la empresa.



La meta que se persigue es garantizar que se está produciendo el menor impacto posible sobre el medio favoreciendo la compatibilidad de la actividad hotelera con el entorno, que se mejora la calidad del producto turístico y por lo tanto su imagen de cara al cliente y que hace que el empeño socioeconómico de la empresa sea más eficiente.

Una de las principales ventajas de aplicar buenas prácticas es que estas pueden incidir en una reducción directa de los costes al disminuir el gasto en recursos naturales, como energía y agua, recursos materiales, así como en tratamiento de las aguas residuales y eliminación de los desechos. Los esfuerzos de conservación tales como la gestión de los residuos peligrosos y la depuración del agua redundarán en un lugar de trabajo y un espacio común más seguros que, a su vez, podrán propiciar una reducción de tiempo de trabajo perdido y un menor riesgo de incurrir en responsabilidad.

La publicidad que se genera cuando las prácticas son inadecuadas puede influir negativamente en la reputación del alojamiento y ocasionar pérdidas de explotación. En cambio, las buenas prácticas pueden convertirse en una herramienta eficaz de promoción en un mercado cada vez más internacional de huéspedes que buscan destinos ambiental y socialmente responsables.

Un alojamiento situado en un entorno natural que no proteja el medio ambiente y la cultura estarán contribuyendo a la destrucción de los verdaderos atractivos de los que depende su éxito, en particular una atmósfera limpia, agua salubre y un entorno sano y hermoso.

La actividad hotelera genera una serie de repercusiones en el entorno (agotamiento de recursos, generación de residuos, ruido,...), por lo tanto es muy importante que este sector establezca un compromiso con el medio ambiente con el fin de minimizar y reducir el impacto de su actividad sobre este; ya que hay que tener en cuenta que aunque los principales atractivos de un destino turístico se basan en su riqueza patrimonial y artística y en el desarrollo económico.

La sociedad ha asumido como una de sus prioridades el interés por el medio natural como un bien común a preservar, lo que provoca que las empresas, como las pertenecientes al sector hotelero, deban adoptar una serie de medidas, que garanticen que sus actividades se desarrollan bajo criterios de una buena gestión ambiental, teniendo como herramienta primordial para conseguir este objetivo la sostenibilidad.

El desarrollo de una política ambiental de protección, cuyo fin sea conseguir un desarrollo económico, social y ambiental equilibrado, que permita a las generaciones futuras disfrutar de un entorno natural deberían, por lo tanto, ser actuaciones prioritarias del sector hotelero, con el fin de mejorar su competitividad, imagen y calidad de sus servicios.



TFC: Verónica García Ruiz

Las metas a conseguir con la implantación de estas buenas prácticas son:

- Mejora de la calidad de los servicios.
- Aumento de la productividad
- Reducción del consumo de recursos no renovables (agua, energía,...) y de sus costes.
- Reducción y racionalización del consumo de materias primas.
- Reducción y minimización en la gestión de los residuos, vertidos y emisiones y su coste asociado.
- Mejora de la imagen pública del establecimiento.
- Mejora de relaciones con autoridades públicas.
- Mejor acceso al mercado extranjero.
- Ahorro de costes.

5. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Peñíscola es un municipio de la Comunidad Valenciana, España, situado en la costa norte de la provincia de Castellón, en la comarca del Bajo Maestrazgo. Cuenta con una población de 8.094 habitantes (INE 2011). Posee título de Ciudad desde 1707.



La ciudad se sitúa en una península rocosa, en origen unida a tierra solamente por un istmo de arena, que hacía fácil su defensa, que ocasionalmente se inundaba y el istmo quedaba sepultado bajo el agua del mar. Actualmente, debido a la construcción del puerto y de los edificios en el istmo, este curioso hecho ha desaparecido. Sobre la peña se levanta su casco viejo, del que sobresale el castillo del Papa Luna, dividiendo la costa de Peñíscola en dos mitades absolutamente diferentes.

Dispone de amplias playas tanto al norte como al sur de la península del castillo. El término municipal de Peñíscola incluye una de las sierras litorales más vírgenes de la costa valenciana, la Sierra de Irta, que acaba en el mar en una costa rocosa baja y en algunos puntos, de altos acantilados, como el de la Badum. La sierra ocupa las dos terceras partes meridionales del término de 81 km². La parte septentrional es una pequeña llanura aluvial que comparte con Benicarló y que llega desde el mar hasta las cimas del Puig.

Imagen 8. Vista panorámica de Peñíscola



Fuente: www.wikipedia.org



El mercado de “Sol y Playa”, en el que se encuentra enmarcada la ciudad de Peñíscola se compone de un producto al que se le asocia un determinado tipo de demanda.

El mercado está sometido a cambios de gustos, tendencias y comportamientos a los que un producto bien planificado debe poder acoplarse para mantener su competitividad, esto es su adecuación a las expectativas y necesidades del mercado.

5.1 Estructura competitiva del sector: las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por **Michael Porter**, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para analizar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

A) La rivalidad competitiva. Hace referencia a las empresas que compiten directamente en un mismo mercado, ofreciendo el mismo tipo de producto.

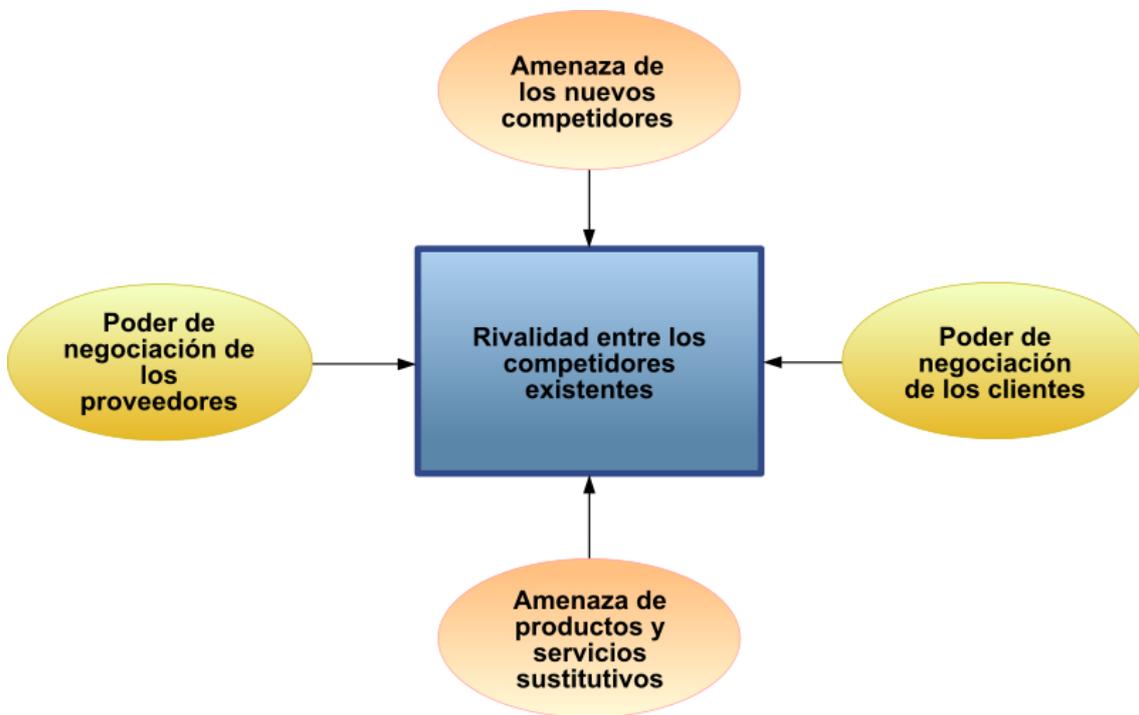
B) Amenaza de entrada de nuevos competidores (potenciales). Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

C) Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos.

D) Poder de negociación de los compradores/clientes. Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

E) Poder de negociación de los proveedores. Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Gráfica 16. Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter.



Fuente: www.wikipedia.org

5.2 Rivalidad competitiva

Uno de los aspectos más importantes en cuanto a competidores es conocer el número. En el sector hotelero, existe un total de 44 Hoteles, moteles, hostales y pensiones, con (o sin) restaurante en la localidad de Peñíscola según el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Además hay que tener en cuenta la creciente tendencia de las cadenas hoteleras, que se caracterizan en general por poseer mayor fuerza de mercado. Los competidores directos de ZT Hotels, son aquellos que ofrecen los mismos servicios o similares, y se encuentran en la misma zona. Por tanto, analizada la zona se podría mencionar como principales competidores las principales cadenas hoteleras situadas en Peñíscola:

- Servigroup
- Agora Hoteles

Dentro de la Comunidad Valenciana no existe un producto que tenga las mismas características pero si productos que van dirigidos al mismo público objetivo.

En la provincia de Castellón la mayoría de los hoteles se ubican en zonas de playa, teniendo altos niveles de ocupación en los meses de verano pero generalmente en invierno algunos cierran sus puertas para realizar modificaciones mientras que los demás mantienen una ocupación muy baja.

Tabla 20. Número de establecimientos hoteleros abiertos en Peñíscola

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
2005	-	-	17	23	25	32	39	39	30	22	16	-
2006	-	-	-	25	25	29	35	35	30	17	12	-
2007	-	-	-	31	30	33	36	36	32	22	13	14
2008	-	14	22	23	27	30	37	39	33	21	13	14
2009	13	17	16	30	29	33	41	41	40	24	17	15
2010	11	17	25	35	33	38	41	41	37	25	14	15
2011	11	16	22	34	32	40	43	44	37	28	14	-

Fuente: Elaboración propia a través de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

La tabla con los establecimientos hoteleros abiertos durante el año en Peñíscola, confirma la afirmación anterior: hay más establecimientos abiertos en los meses de verano que el resto del año, sobre todo en los meses de julio y agosto. Como consecuencia no existe la misma oferta durante todo el año, a consecuencia de ello los precios también varían dependiendo de la época del año.

A continuación se muestran las plazas ofertadas por los hoteles durante todo el año en Peñíscola:

Tabla 21. Número de plazas en establecimientos hoteleros en Peñíscola

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
2005	-	-	5.379	6.994	7.112	7.982	8.161	8.251	7.930	7.241	4.103	-
2006	-	-	-	7.363	7.330	8.295	8.131	8.104	7.860	6.544	3.315	-
2007	-	-	-	7.907	7.857	8.218	8.320	8.320	8.122	6.931	3.230	-
2008	-	3.581	6.575	7.227	7.635	7.980	8.160	8.276	8.074	6.102	2.970	3.421
2009	2.754	4.359	5.506	8.504	8.619	8.851	9.197	9.197	9.132	7.153	3.971	3.410
2010	2.063	4.373	6.787	9.020	9.002	9.287	9.682	9.682	9.413	7.075	3.780	3.311
2011	2.206	4.656	6.559	8.593	7.816	9.502	9.685	9.697	9.416	6.997	3.376	-

Fuente: Elaboración propia a través de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Esta tabla complementa a la anterior, ya que dependiendo del número de establecimientos abiertos habrán más o menos plazas. Se observa que son números muy altos con lo que se puede afirmar que existen numerosos hoteles con muchas plazas hoteleras.

5.3 Amenaza de entrada de competidores potenciales

Todos aquellos mercados que son o podrían ser susceptibles de convertirse en consumidores reales de un producto turístico concreto y bien definido.

Se detectan diferentes tipos de competidores comerciales que influyen en la demanda turística a nivel mundial, cada uno de ellos con sus propias variantes, los cuales poseen tendencias claramente expansivas. Algunos de éstos son:

- **Turismo rural:** El incremento en la demanda de turismo rural ha originado un aumento de más de un 200% en la oferta de este tipo de alojamientos por toda España. Esta creciente oferta de turismo rural responde a un cambio en los hábitos de los turistas que, en los últimos años, han mostrado cada vez más interés por visitar y descubrir entornos apacibles, tradiciones y paisajes singulares. Asimismo, estos alojamientos suponen una opción económica y permiten reservas para espacios cortos de tiempo como puentes o fines de semana.
- **Turismo de 3ª Edad:** Cada vez es más importante el sector de la tercera edad dentro del turismo. Tras la jubilación aumenta el tiempo libre y el deseo de poder hacer cosas que en otro momento de nuestra vida nos fue imposible, como conocer otros lugares.

Mucha gente opta por organizar sus vacaciones a través del IMSERSO, que ofrece destinos muy atractivos y bien económicos siempre se que cumplan una serie de requisitos.

Dentro del turismo para la tercera edad, habría que diferenciar el Turismo Termal y el Turismo Convencional, que abarca desde el turismo cultural, turismo rural, el contacto con la naturaleza...

- **Turismo de salud y bienestar:** El turismo de salud es un innovador concepto de turismo basado en la oferta termo lúdica y ocio saludable, que se inspira en la filosofía de atención personalizada, orientada a satisfacer y superar las expectativas del cliente y que caracteriza a los Balnearios, Spas y Centros de Talasoterapia.

España, es pues, el líder mundial en turismo de salud, dado la gran oferta termal existente en todo el territorio nacional.

- **Turismo cultural:** El turismo cultural es una modalidad de turismo que hace hincapié en aquellos aspectos culturales que oferta un determinado



destino turístico, ya sea un pequeño pueblo, una ciudad, una región o un país. En los últimos años ha cobrado cierta relevancia en aquellas zonas que han visto limitados otros tipos de turismo: *sol y playa*, deportivo, etc. Este tipo de turismo precisa de recursos histórico-artísticos para su desarrollo. Es más exigente y menos estacional.

También cabe destacar que actualmente existen países emergentes turísticos, tales como: Playa del Caribe, Túnez, Bosnia...

5.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La actual situación económica ha provocado un cambio en la demanda hotelera a la baja, esto hace que incrementen el uso de apartamentos o pisos de alquiler reduciendo así la ocupación hotelera en zonas costeras.

Otras actividades como el turismo cultural, el rural y de salud son alternativas al ocio en zonas costeras ya que ofrecen aspectos diferentes de ocio a los que las personas de ciudad no están acostumbradas, como pueden ser la tranquilidad y el trato con el medio ambiente. Este tipo de turismo suele ser muy demandado porque además de tener la oportunidad de desconectar completamente de la vida diaria, tienen la ventaja de que suelen ser accesibles económicamente.

Por tanto **productos sustitutos** serían:

- **Campings:** La Volta, Bellavista, Edén, Los Pinos...
- **Pensiones:** Luz de Azahar, Casa Juanita, Pensión Ferrer...
- **Hostales:** Susy, Del Duc, Aranda...
- **Apartamentos:** Juan Arenos Simo, Florida Apartamentos, Hermanas Marin Marti, C.B....
- **Hotel residencial:** Mare Nostrum, Arena Prado, Herasu...
- **Apart-hotel:** Acuasol, Jardines del Plaza, Puerto Mar...

5.5 Poder de negociación de los compradores. Segmentación

Los clientes en el sector hotelero representan una fuerza muy importante, ya que saber adecuarse a las expectativas de calidad, satisfacción y precio pueden hacer incrementar el número de clientes, al igual que el incumplimiento de esas expectativas puede hacer bajar el nivel y posición.

En términos generales, los clientes del sector hotelero tienden a contratar sus servicios por medio de agencias de viaje o touroperadores, siendo bastantes los que acuden directamente al hotel. Sin embargo hoy en día, y debido a la crisis económica, los clientes quieren eliminar los costes que supone tener un intermediario en la operación. Por ello los hoteles, en los que se quiere incluir ZT Hotels, están mejorado mucho los sistemas de reservas online.

Los canales de reservas utilizados por ZT Hotels son: Central de reservas; directamente con el hotel; IDS; touroperadores; minoristas; web propia y otro canal denominado como sin canal. El porcentaje de pernoctaciones que consigue cada canal es:

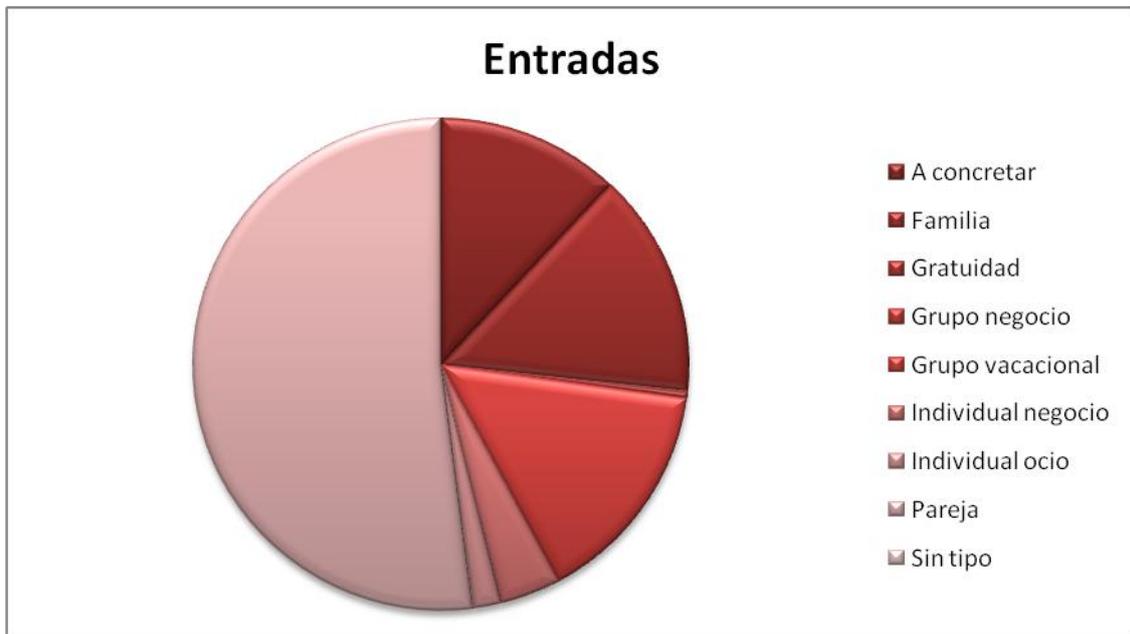
- Central reservas: 3%
- Directamente con el hotel: 8,6%
- IDS: 6,2%
- Touroperadores: 74,5%
- Minoristas: 3,9%
- Web propia: 3,9%
- Sin canal: 0%

El hotel Don Carlos se caracteriza principalmente por ser un hotel que busca la tranquilidad y relajación de sus clientes, por ello el 99.8% son adultos, con un nivel económico medio-alto, con este dato se definiría al público objetivo. Esta podría ser una característica importante del hotel que lo diferenciase del resto ya que la mayoría de hoteles suelen ser familiares.

Respecto al origen de los clientes podemos destacar que el 89% provienen de España mientras que el resto son extranjeros (2% Países Bajos, 2%Alemania, 1%Francia y 6% del resto de países).

El tipo de persona que se aloja en el hotel no siempre es el mismo, ya que los motivos de hospedaje no siempre son vacacionales, un 58,23% corresponde a parejas, esto es debido a que el hotel se caracteriza por la tranquilidad y puesto que dispone de Spa para relajarse es una opción que muchas parejas buscan. Por lo que resta el 24,7% son familias, 3,9% son grupos de negocios, el 6,30% son grupos vacacionales, 4,10% son individual de ocio y un 1,77% son individual de negocio.

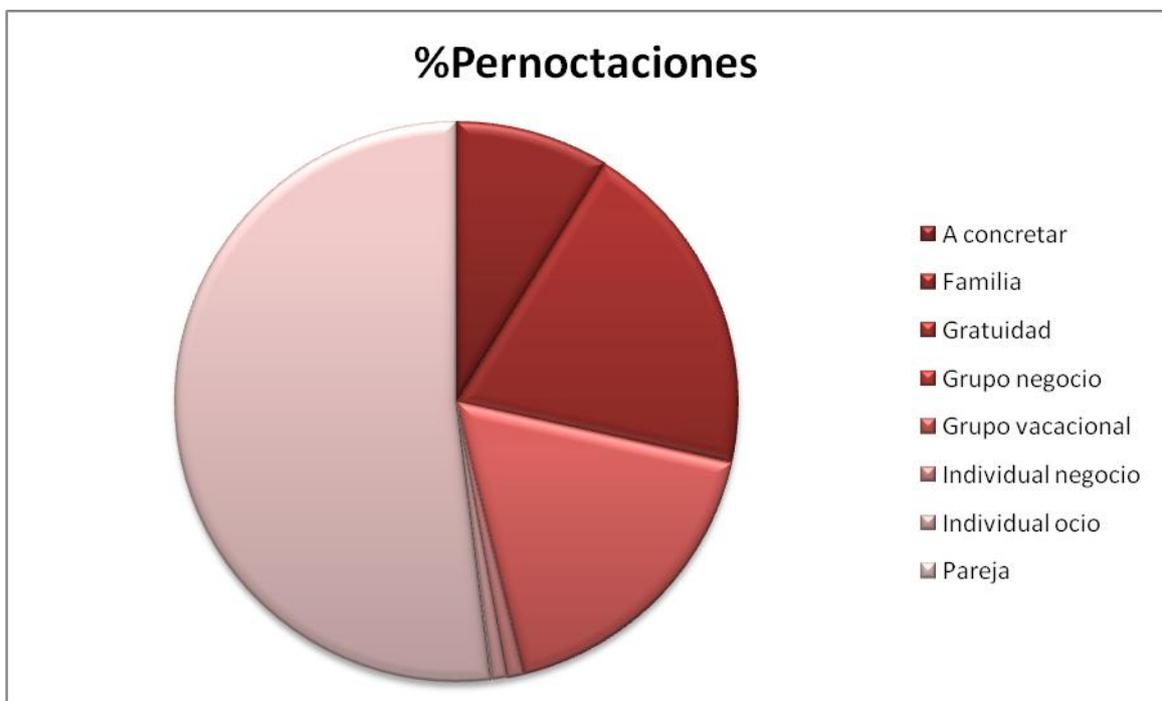
Gráfica 17. Tipo de cliente que realiza reservas en Hotel Don Carlos



Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

A continuación se muestra el porcentaje de pernoctaciones que realiza cada tipo de cliente.

Gráfica 18. Porcentaje pernoctaciones según tipo de cliente



Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotel



Se observa que el mayor número de pernoctaciones las realizan las parejas (51,9%) seguido de las familias (19,6%) y de los grupos vacacionales (17,6%); sigue un cierto paralelismo con las estancias del gráfico anterior.

Por tanto, tras el análisis del tipo de comprador ante el cual nos encontramos, se podría decir que éstos poseen un poder sobre el Hotel Don Carlos alto, ya que son ellos los que realizan la elección y además pueden ser una de las mejores maneras para darnos a conocer (lo que se conoce comúnmente como marketing boca-oído).

5.6 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un poder negociador similar al de los compradores. Los grupos de proveedores tienen poder si se dan las siguientes condiciones:

- Están dominados por unas pocas compañías y están más concentrados que la industria a la que abastecen, por lo tanto es bastante poco probable que los compradores hagan frente común y les exijan mejores precios, calidad o plazos.
- No tienen que competir con otros productos sustitutos vendidos a la industria. En otras palabras, el comprador no tiene mucho más de dónde elegir.
- El proveedor no depende del comprador porque éste represente una fracción importante de sus ventas.
- Los productos que vende el proveedor son importantes para la empresa del comprador.
- Los productos del proveedor en cierta forma son únicos, o al comprador le resultaría muy caro o muy complicado obtener un producto sustitutivo.
- Plantean una seria amenaza de “integrarse hacia adelante”. El grupo de proveedores podría convertirse en la competencia del comprador utilizando los productos/recursos que actualmente están vendiendo al comprador para producir por sí mismos el artículo que actualmente está produciendo el comprador.

Al ser una empresa que ofrece un servicio los proveedores serán las personas o empresas que abastezcan la empresa con materiales para cubrir las necesidades del producto ofrecido.



TFC: Verónica García Ruiz

Tanto en un hotel como en un restaurante existen infinidad de proveedores. El hotel debe proveerse de mobiliario, ropa de cama, toallas, productos higiénicos, material de limpieza, uniformes...

Haciendo referencia al Departamento de Marketing, la empresa no trabaja con agencia de medios ni tampoco tiene contratada una empresa externa de publicidad. Las tareas de marketing recaen sobre los Servicios Centrales de la cadena hotelera, específicamente en el Departamento de Marketing.

Para la realización de folletos, cartelería, etc., la empresa trabaja con imprentas de la zona (4 Colors, Lineart) y con empresas a nivel nacional (Doublet, Mestre Faberplast) así como para cualquier otro tipo de soporte o elemento de merchandising.

El **análisis competitivo** de la empresa informa que actualmente existe un total de 44 establecimientos hoteleros en Peñíscola, el número es alto con lo cual indica que existirá bastante competencia entre ellos. Entre los competidores de la cadena se encuentran: Servigroup y Ágora Hoteles. La comparativa de números de establecimientos hoteleros indica que la estacionalidad de mayores estancias y pernoctaciones son en junio, julio y agosto, enmarcando así los establecimientos en época estival. Actualmente existen numerosos clientes potenciales, tales como: turismo rural, turismo 3ª Edad, turismo de salud y bienestar, turismo cultural... que están tomando un valor importante en el turismo a nivel mundial. Existen muchos productos sustitutivos que podrían afectar a ZT Hotels debido a la situación de crisis: campings, pensiones, hostales, apartamentos particulares... Todos ellos se caracterizan por ser más accesibles económicamente que los hoteles, por ello se deben de tener muy en cuenta. Los clientes es el factor más importante puesto que de ellos depende conseguir los objetivos o no; el tipo de cliente que caracteriza al Hotel Don Carlos son los adultos con un nivel medio-alto, el 89% son clientes nacionales y en su mayoría suelen acudir parejas al hotel. El canal más utilizado de reservas por el Hotel Don Carlos son los touroperadores, por ahora es beneficioso centrarse en este canal pero debe plantearse ir abriéndose a otros medios más económicos.

5.7 Análisis oferta y demanda turística en Peñíscola

Se especifica que “el mercado es el punto de encuentro entre la oferta y la demanda”. Siendo la oferta el conjunto de todos los bienes de la misma categoría ofertados en el mismo entorno y la demanda el conjunto de todas las peticiones que realizan o pueden realizar los demandantes.

A continuación se procede a realizar el análisis de la oferta y demanda a través de la encuesta de ocupación hotelera del Instituto Nacional de Estadística (INE).

- **Análisis oferta:**

Habiendo analizado anteriormente el número de establecimientos hoteleros abiertos en Peñíscola en los últimos años y el número de plazas en establecimientos hoteleros se procede al análisis de otras variables que afectan a la oferta.

En la tabla siguiente se muestra el grado de ocupación por habitaciones en los distintos meses del año durante los últimos años, se observa un decremento a lo largo de los años de la ocupación, ya que en 2008 los porcentajes eran más elevados que en los años posteriores, exceptuando los meses de verano que los datos son muy similares, en 2011 cabe destacar una recuperación, pequeña pero evidente, de la ocupación. En los meses de verano la ocupación por habitación no llega al 100%, esto quiere decir que aún siendo el periodo de mayor ocupación no se llega a una ocupación completa. El resto del año se observa que la ocupación es muy inferior con respecto a los meses de verano, esto es por la zona donde se localiza Peñíscola, enmarcada en el mercado de sol y playa.

Tabla 22. Grado de ocupación por habitaciones en Peñíscola (uds: %)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
2008	-	58,78	68,68	52,80	64,48	65,04	78,38	85,22	77,63	50,88	51,12	47,70
2009	39,20	48,99	56,47	50,70	59,25	60,08	78,44	84,47	80,49	57,10	49,84	40,89
2010	29,74	59,12	53,19	48,08	53,37	67,54	82,08	88,3	72,87	45,75	46,10	47,25
2011	35,04	58,69	57,97	65,63	53,44	71,48	82,27	89,72	79,55	54,01	55,31	-

Fuente: Elaboración propia a través de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

El grado de ocupación por plazas en Peñíscola ratifica lo analizado anteriormente.

Tabla 23. Grado de ocupación por plazas en Peñíscola (uds: %)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
2008	-	50,43	47,71	44,44	55,32	59,25	79,02	84,41	68,17	48,45	41,64	33,89
2009	30,53	48,23	51,10	53,04	55,72	70,23	85,04	86,60	71,02	54,46	49,80	42,80
2010	37,89	44,4	42,72	45,62	48,93	61,47	80,41	83,68	66,47	47,87	42,36	34,03
2011	28,44	41,24	45,26	49,86	46,58	64,91	85,23	87,59	73,49	47,01	43,78	-

Fuente: Elaboración propia a través de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Los fines de semana son periodos donde la gente aprovecha para realizar una escapada, los datos de la tabla así lo confirman, en Peñíscola durante los últimos años la ocupación hotelera en fines de semana ha superado en casi todos los meses el 50%, incluso con porcentajes muy elevados en algunos meses, tales como mayo, junio, julio, agosto y septiembre, periodos donde el buen tiempo está presente en la localidad.

Tabla 24. Grado de ocupación por plazas en fines de semana en Peñíscola (uds:%)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
2008	-	58,10	70,77	49,55	74,26	68,08	84,48	81,84	76,15	50,63	45,87	46,97
2009	42,95	62,38	59,30	59,16	71,65	77,45	83,73	86,86	82,34	57,01	53,18	39,84
2010	49,66	60,04	51,93	59,77	57,55	78,41	79,72	87,80	79,84	46,66	47,87	40,04
2011	37,59	56,27	55,23	61,56	59,52	77,51	82,95	89,18	79,73	53,24	55,49	-

Fuente: Elaboración propia a través de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

El personal ocupado en este sector nos reafirma que los periodos donde más turismo hay en Peñíscola son los meses de verano, con lo cual se necesita más personal para satisfacer al cliente. Los meses en los que menos personal se contrata son enero y diciembre, esto también es debido a que muchos hoteles al ser temporada baja aprovechan y cierran sus hoteles para realizar operaciones de mantenimiento.

Tabla 25. Personal ocupado en Peñíscola (uds:nº)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
2008	-	316	683	665	805	941	1184	1270	1070	643	295	325
2009	260	376	478	724	856	1052	1307	1398	1159	724	355	298
2010	194	402	585	743	815	1087	1354	1407	1193	611	300	327
2011	185	363	535	780	803	1.078	1.392	1.460	1.320	637	258	-

Fuente: Elaboración propia a través de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Para concluir se puede afirmar que Peñíscola ofrece un gran número de plazas hoteleras, debido a la gran demanda que hay en la zona.

- **Análisis demanda**

La demanda siempre va ligada con la oferta, por ello se procede a analizar el número de viajeros llegados a Peñíscola en los diferentes meses del año.

Tabla 26. Viajeros entrados en Peñíscola (uds:nº)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
2008	-	15.096	25.493	24.985	33.650	34.308	45.481	55.119	36.037	22.934	8.141	11.853	321.536
2009	7.131	18.633	28.429	42.986	45.822	49.612	58.635	62.631	51.297	32.167	18.067	15.131	430.541
2010	6.500	12.137	24.098	34.949	36.893	40.775	52.196	56.157	49.487	29.385	11.425	9.944	363.946

Fuente: Elaboración propia a través de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

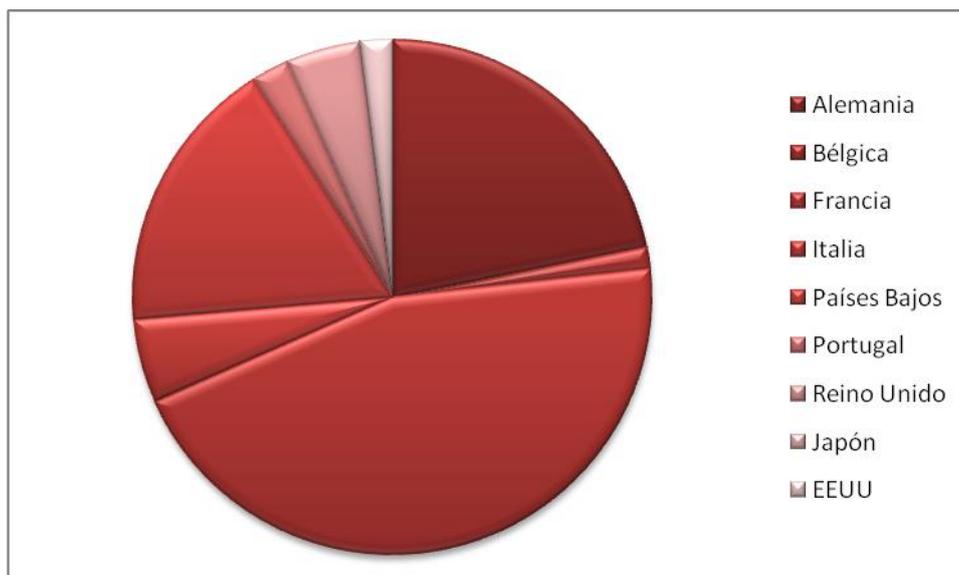
Con los datos obtenidos en los últimos años, en la tabla se puede observar que el número máximo de turistas llegados a Peñíscola en un mes ha sido de 62.631, en agosto de 2009, este año también ha sido el año que más turistas ha recibido, con un total de 430.541. Se puede comprobar que estos datos tienen relación con la oferta analizada anteriormente ya que el mes de agosto de 2009 coincide con el porcentaje más alto de ocupación por plazas ofertadas (86,6%), ya que no se poseen datos de 2011 para poder analizarlo.

Tabla 27. Viajeros entrados en Peñíscola residentes/no residentes en España (uds:nº)

	Residente España	No residente España	Total
2008	271.052	50.484	321.536
2009	379.111	51.431	430.541
2010	315.812	48.134	363.946

Fuente: Elaboración propia a través de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

El 85% de los viajeros que visita Peñíscola es residente en España mientras que el 15% no lo es. Se observa un aumento de viajeros de 2008 a 2009 y posteriormente una recesión que podría estar provocada por la crisis actual en la que se encuentra el país.

Gráfica 19. Viajeros entrados por país de residencia en Peñíscola

Fuente: Elaboración propia a través de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Los viajeros no residentes que visitan Peñíscola proceden en su mayoría de la Unión Europea, encabezando la lista Francia, seguida de Alemania, Países Bajos, Italia, Reino Unido, Portugal y Bélgica. También recibe viajeros en menor medida de Estados Unidos y Japón.

Tabla 28. Pernoctaciones de los viajeros en Peñíscola (uds: nº)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
2008	-	52.581	100.442	97.124	133.087	151.125	235.056	260.131	179.601	92.548	37.102	35.938	1.405.735
2009	26.072	59.172	87.240	138.059	156.066	200.868	284.544	286.819	206.288	122.726	59.534	45.024	1.672.411
2010	24.250	54.397	90.634	125.396	139.753	189.206	286.454	294.862	193.237	105.945	48.098	35.034	1.587.266

Fuente: Elaboración propia a través de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Las pernoctaciones de los viajeros concuerdan con lo dicho a lo largo del análisis, los meses de verano es la temporada alta en la que mayor número de viajeros llega a Peñíscola con lo que se realiza un número mayor de pernoctaciones. Al comparar los datos de la tabla se observa que 2009 es el año en el que se producen el mayor número de pernoctaciones, y agosto el mes en el que más pernoctaciones se registran en todos los años, seguido de julio y junio.

Tabla 29. Estancia media de los viajeros en Peñíscola (Uds.: %)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
2008	-	3,48	3,94	3,89	3,96	4,4	5,17	4,72	4,98	4,04	4,56	3,03
2009	3,66	3,18	3,07	3,21	3,41	4,05	4,85	4,58	4,02	3,82	3,3	2,98
2010	3,73	4,48	3,76	3,59	3,79	4,64	5,49	5,25	3,9	3,61	4,21	3,52
2011	3,4	4,39	4,53	3,64	3,8	4,38	5,33	5,36	4,66	3,57	4,42	-

Fuente: Elaboración propia a través de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Peñíscola es una zona caracterizada por estancias de medio plazo (entre 3/4días), con lo que se puede deducir de la tabla que todos los meses son similares en la estancia media de los viajeros.

Tabla 30. Estancia media de los viajeros según país de residencia en Peñíscola (uds:nº)

	Residente en España	No residente en España	Total
2008	4,42	4,11	4,37
2009	3,88	3,95	3,88
2010	4,41	4,04	4,36

Fuente: Elaboración propia a través de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Las estancias medias de viajeros residentes en España y no residentes son muy similares, se observa que 2009 obtuvo un menor número de estancias medias, pero la disminución es poco significativa.

Como **conclusión** se puede afirmar que la demanda es estable a lo largo de los años, aunque debido a la situación de crisis en la que nos encontramos ha podido disminuir un poco. El número de viajeros como media entrados en Peñíscola en un año es de 360.000 y en su mayoría residentes en España (85%), y la estancia media de los viajeros es de 3-4 días.

Con el análisis de la oferta y la demanda se puede concluir que Peñíscola es una localidad con una gran demanda turística que con la oferta que ofrecen los establecimientos hoteleros puede cubrir sus necesidades.

5.8 Análisis oferta y demanda Hotel Don Carlos

- **Oferta Hotel Don Carlos**

Para llevar correctamente la gestión del hotel, éste debe realizar anualmente una previsión de su ocupación mediante datos históricos. A continuación se analiza la previsión de ocupación que se realizó para Noviembre de 2011, a modo de ejemplo.

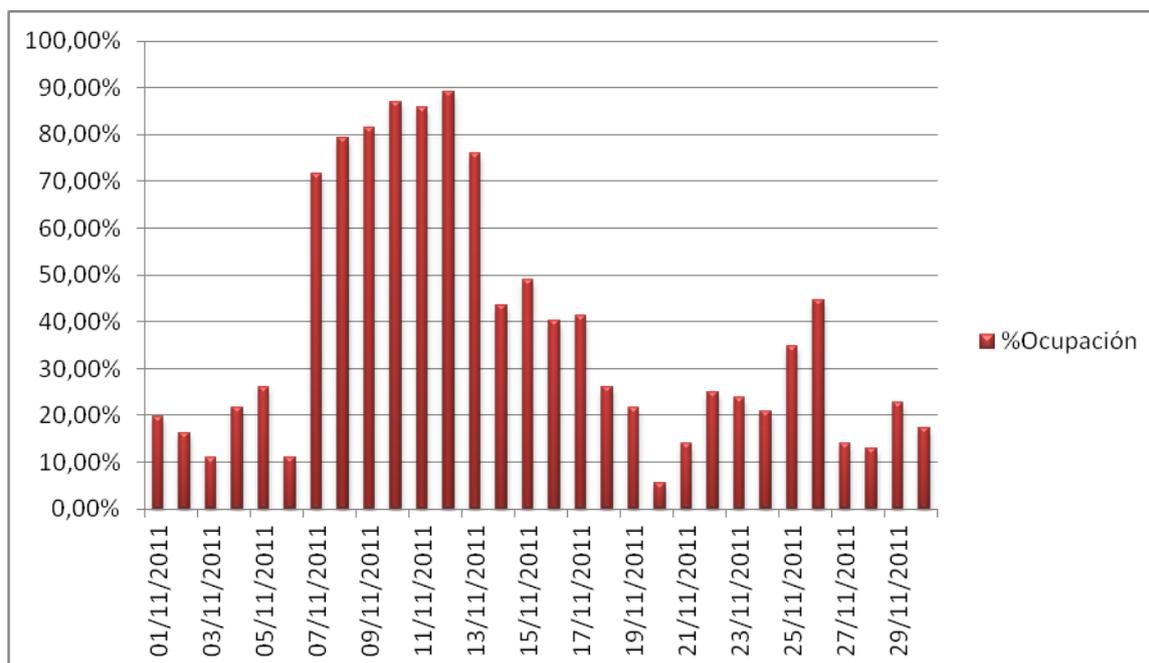
Tabla 31. Previsión ocupación e importe Noviembre 2011 Hotel Don Carlos

Fecha	Ocupac./hab.	Pax	Precio medio	Importe
01/11/2011	18	32	49,5	882,88
02/11/2011	15	23	52,97	794,55
03/11/2011	10	16	50,7	507,04
04/11/2011	20	35	54,45	1088,97
05/11/2011	24	45	79,72	1913,24
06/11/2011	10	18	53,09	530,89
07/11/2011	66	130	41,25	2722,26
08/11/2011	73	142	42,57	3107,91
09/11/2011	75	144	41,74	3130,82
10/11/2011	80	154	41,24	3299,54
11/11/2011	79	157	43,03	3399,15
12/11/2011	82	158	48,97	4015,21
13/11/2011	70	137	40,02	2801,61
14/11/2011	40	74	46,12	1844,7
15/11/2011	45	83	49,7	2236,69
16/11/2011	37	66	45,88	1697,58
17/11/2011	38	69	49,43	1878,31
18/11/2011	24	46	64,01	1536,17

19/11/2011	20	43	89,83	1796,62
20/11/2011	5	9	60,3	301,48
21/11/2011	13	24	57,83	751,85
22/11/2011	23	34	42,49	977,19
23/11/2011	22	34	44,44	977,76
24/11/2011	19	36	57,06	1084,12
25/11/2011	32	62	52,62	1683,91
26/11/2011	41	83	77,1	3161,05
27/11/2011	13	21	53,73	698,5
28/11/2011	12	16	48,56	582,74
29/11/2011	21	26	42,32	888,64
30/11/2011	16	22	45,14	722,2
TOTAL	1043	1939	48,91	51013,58

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

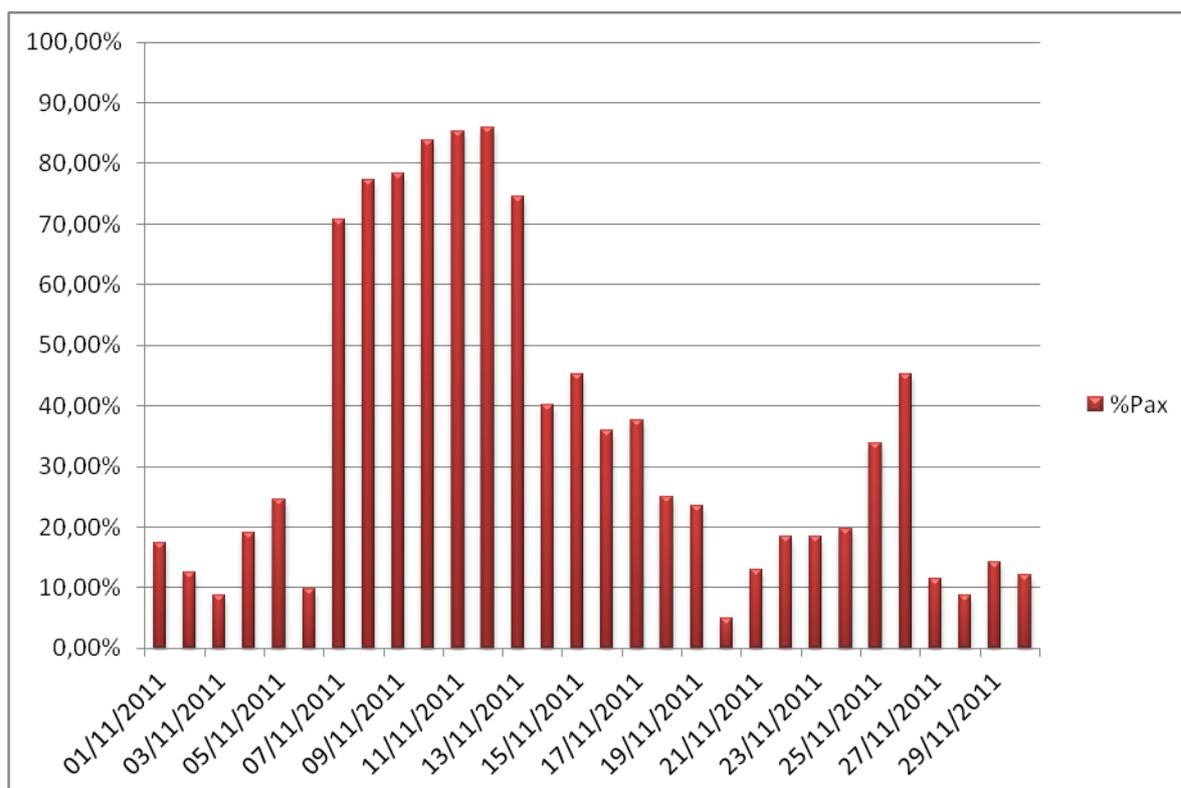
El mes de noviembre se considera de temporada baja en hoteles de costa, por ello las estancias son menores en época estival y los precios por habitación /persona son inferiores a los precios de temporada alta. A continuación se procede a analizar la ocupación por habitación, el número de personas alojadas, el precio medio por día y el importe ingresado por día del mes de noviembre de 2011.

Gráfica 20. Evolución de la ocupación por habitación en Noviembre 2011

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

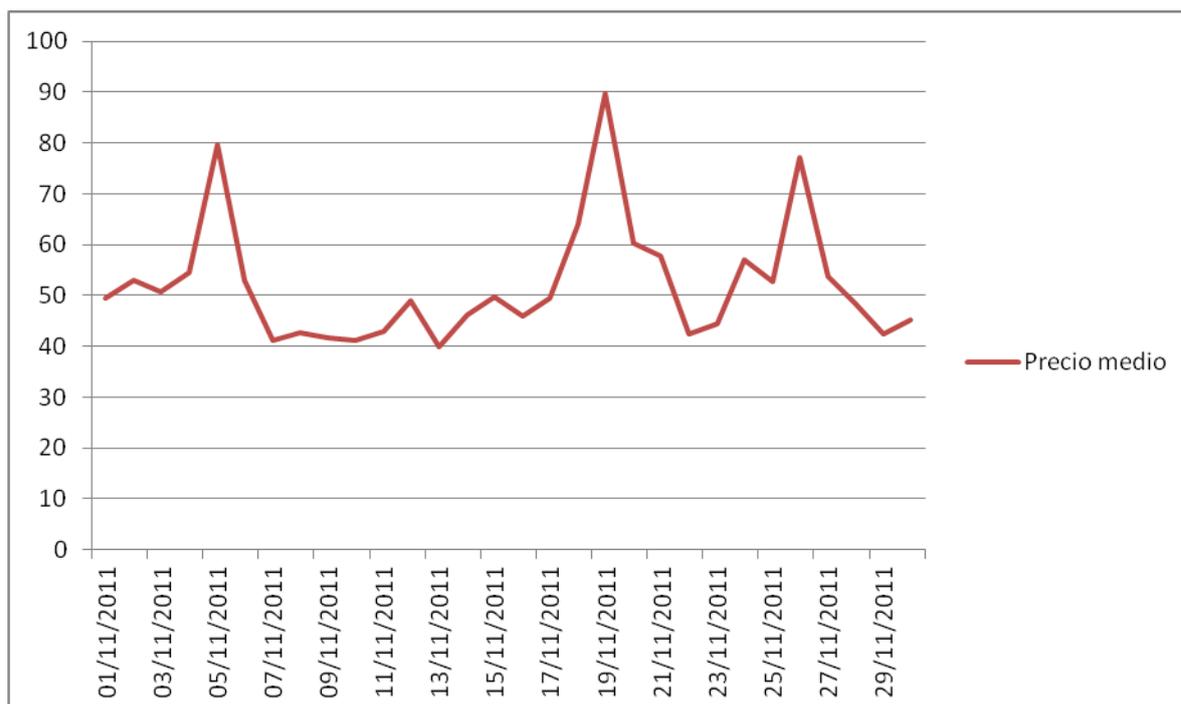
La evolución de la ocupación por habitación es variable y no depende de ningún factor, ya que en este mes no hay días festivos; si se observa que las estancias en los días comprendidos entre el día 7 y el 13 son mayores, esto puede ser debido a diversos factores como por ejemplo la entrada de un grupo vacacional en el año anterior (ya que se basa en datos históricos). La realidad puede ser bien diferente ya que puede que en esos días no ingrese ningún grupo vacacional o también podría ser que ya tenga concertada la reserva y con ese dato se haya hecho la previsión. Se observa que los sábados de este mes tiene una ocupación muy baja, casi la más baja de todo el mes menos el sábado comprendido en los días más ocupados; la razón de este motivo se desconoce. El total de la ocupación por habitación es de 1.043 habitaciones.

Gráfica 21. Evolución del número de personas alojadas en Noviembre 2011



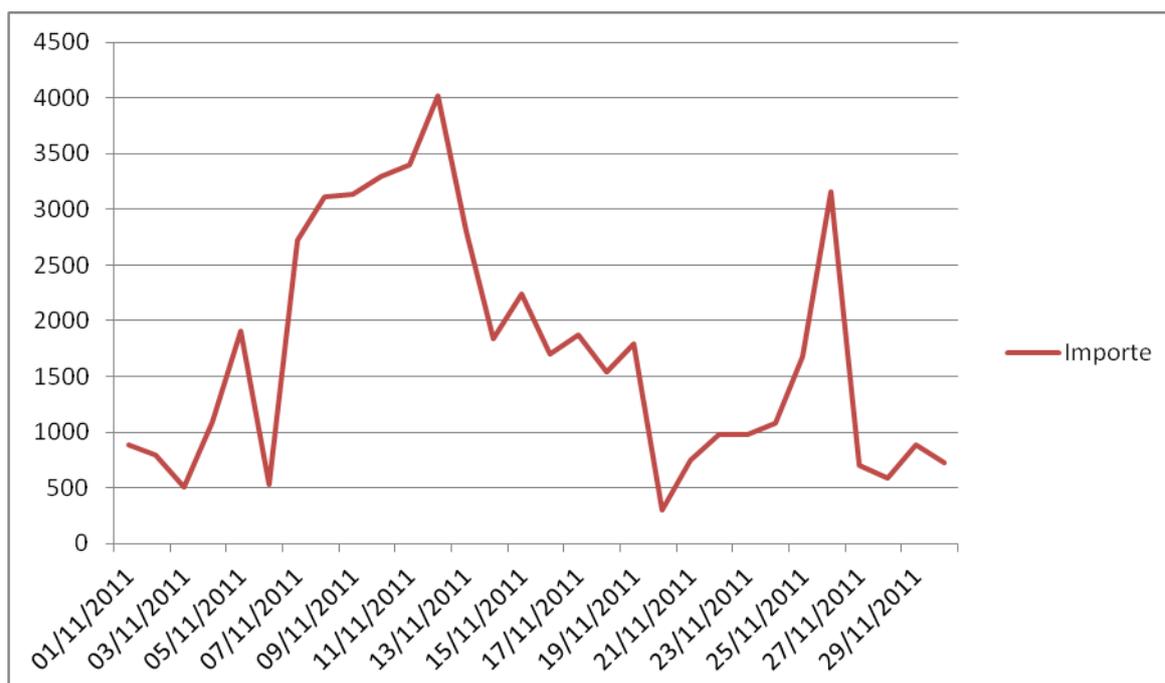
Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

El número de personas alojadas en el hotel en el mes de noviembre de 2011 se presume que va a ser de 1.939 personas. En cada habitación se alojan una o dos personas de acuerdo con los datos obtenidos en la evolución de la ocupación por habitación, existen habitaciones familiares con lo que es posible que alguna noche se hayan alojado tres o cuatro personas en una misma habitación. La evolución es similar a la de la ocupación por habitación.

Gráfica 22. Evolución precio medio por habitación/persona Noviembre 2011

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

El precio medio es calculado mediante el número de personas alojadas en una misma habitación, el tipo de habitación escogida, si eligen solo alojamiento, media pensión o pensión completa y el día de la semana en que se encuentren. Como se observa en la gráfica el precio medio aumenta los sábados consecuencia de ello es la menor ocupación analizada anteriormente. Sin embargo el sábado 13 el precio medio es menor con lo que la ocupación ese día si que ha sido mayor que el resto de sábados. El precio medio obtenido es de 48,91€ por persona.

Gráfica 23. Evolución importe obtenido por estancias en Noviembre 2011

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

El importe obtenido por día es la consecuencia del precio que cada persona se haya gastado en su alojamiento, dependiendo de la tarifa del día escogido, del tipo de alojamiento... El día que más ingresos se obtienen es el día 12, localizado como uno de los días con mayor demanda del mes. Consecuentemente los ingresos en esos días son mayores, llegando a un total previsto de 51.013,58€.

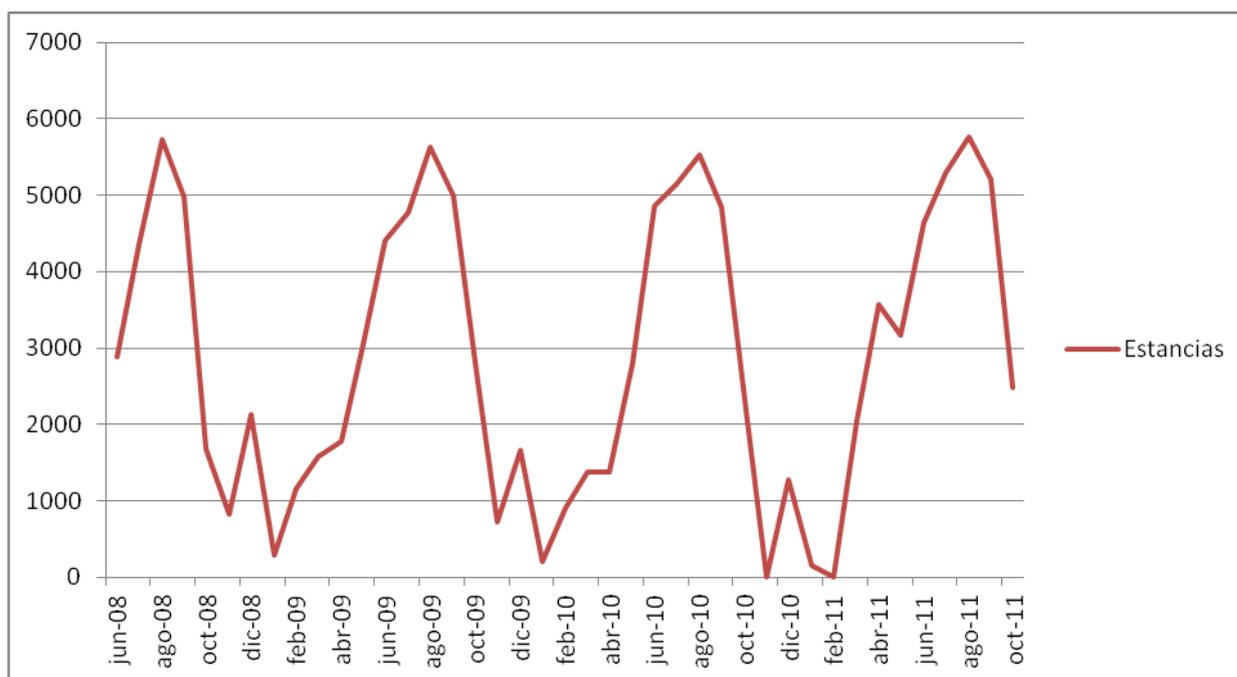
Al hacer un breve **análisis** de la previsión de un mes determinado se observa que los días son muy variables y que no se sigue un patrón determinado, se realiza la previsión con datos de años y meses anteriores para más o menos saber a lo que atenerse, si de antemano saben que no va a haber mucha ocupación cierran alguna planta del hotel para no hacer gasto de ella, también hacen una previsión de personal, una previsión de la comida... Con estos datos el hotel puede tener un control sobre los gastos y los ingresos que espera obtener en ese mes.

- **Demanda Hotel Don Carlos**

La llegada de turistas a Peñíscola varía dependiendo de la época del año, pero durante los años esta demanda viene siendo similar.

A continuación se muestran la evolución de las estancias en el Hotel Don Carlos desde su apertura en 2008.

Gráfica 24. Evolución estancias Hotel Don Carlos



Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

La evolución es similar a lo largo de los años, produciéndose un aumento en los meses de verano muy espectacular. Los meses comprendidos entre octubre y febrero son los que menos estancias tienen, con un número de clientes muy bajo e incluso nulo en algún mes, esto puede ser debido a que el hotel cierre sus puertas durante ese mes para realizar reparaciones y mantenimiento, a la situación de crisis en la que se encuentra el país, al clima que hay en esa época del año... También se observa que en el invierno de 2010/2011 las estancias han sido menores que en el resto de años, a diferencia del verano que éstas son un poco mayores que el resto.

Tabla 32. Estancia Hotel Don Carlos por meses

	Estancias
jun-08	2889
jul-08	4365
ago-08	5730
sep-08	4977
oct-08	1672
nov-08	831
dic-08	2132
ene-09	284
feb-09	1159
mar-09	1574
abr-09	1779
may-09	3051
jun-09	4402
jul-09	4776
ago-09	5626
sep-09	4993
oct-09	2800
nov-09	718
dic-09	1653
ene-10	208
feb-10	904
mar-10	1368
abr-10	1368
may-10	2796



jun-10	4861
jul-10	5141
ago-10	5525
sep-10	4836
oct-10	2324
nov-10	0
dic-10	1269
ene-11	159
feb-11	0
mar-11	2046
abr-11	3563
may-11	3173
jun-11	4639
jul-11	5295
ago-11	5755
sep-11	5212
oct-11	2478

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

Numéricamente los datos revelan que las estancias en los meses de julio, agosto y septiembre son muy elevadas (Jul'08: 4.365; Ago'08: 5.730; Sept'08: 4.977; Jul'09: 4.776; Ago'09: 5.626; Sept'09: 4.993; Jul'10: 5.141; Ago'10: 5.525; Sept'10: 4.836; Jul'11: 5.295; Ago'11: 5.755; Sept'11: 5.212); sin embargo el resto del año las estancias son la mitad que la de en estos meses o incluso inferior. Hay meses con muy pocas estancias o incluso nulas debido a lo comentado anteriormente, se encuentran en periodos de mantenimiento y reparación.

➤ **Precios invierno**

Dependiendo de la época del año los precios son diferentes puesto que la demanda no es la misma.

Tabla 33. Precios invierno en Hotel Don Carlos

	Noches de domingo a viernes		Noches de sábados y puentes		Semana santa	
	máx.	min	máx.	min	máx.	min
AD	36,5	27,38	55	41,25	69	51,75
MP	43,5	32,63	62	46,5	76	57
PC	50,5	37,88	69	51,75	83	62,25

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

Los precios son por persona y por noche, hay diferentes precios dependiendo de si es entre semana, fin de semana, festivo... En esta época del año se observa que los precios no son excesivos; haciendo una comparativa con el resto de hoteles de la cadena y hoteles externos a ésta puede que los precios sean un poco más elevados ya que lo que se busca es la exclusividad y la diferenciación del resto.

➤ **Precios verano**

Los precios varían dependiendo del mes y del día de verano.

Tabla 34. Precios verano en Hotel Don Carlos

	20/6al8/7 29/8al3/9	9/7 al 15/7	16/7al5/8 21/8al28/8	6/8 al 20/8	4/9 al 10/9	11/9 al 17/9	18/9 al 30/9
AD	63	69,5	79	98,5	53	46	33
MP	68	76	85,5	104,5	58,5	51,5	38,5
PC	73,5	82	92	111	64,5	56,5	43,5

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

Los precios son por persona y por noche, evidentemente los precios son más altos en este periodo debido a la fuerte demanda que existe en Peñíscola en los meses de verano.

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1 Auditoria de recursos

Este apartado trata de dar una visión de conjunto sobre los recursos, competencias y habilidades de los que dispone el Hotel Don Carlos para hacer frente al entorno.

La adecuación y ajuste de los recursos y competencias marcará la capacidad estratégica del hotel para tener la capacidad de sobrevivir a diversas dificultades que puedan llegar a ocurrir en el mercado.

Las conclusiones que se obtendrán a través de su análisis serán el posicionamiento en el mercado, la productividad de los recursos, la eficiencia directiva, la adecuación de la estructura organizativa, motivación del grupo humano...por lo que es importante tener en cuenta los recursos con los que cuenta el hotel.

Tabla 35. Principales recursos tangibles e intangibles

Recursos Tangibles	Recursos Intangibles
<ul style="list-style-type: none"> • Edificio de 90 habitaciones • Piscina • Restaurante • Cafetería • Sala de negocios • Centro de Spa Minos • TV,DVD, equipo de música • Material hotelería • Parking 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca registrada: ZT Hotels • Estudio de mercado, marketing, consultores, abogados... • Página web • RRHH personal • Licencias

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

El hotel Don Carlos cuenta con un edificio moderno construido en 2008, se divide en ocho plantas (representadas en los planos de los anexos); cuenta con un total de 90 habitaciones distribuidas en cinco de las ocho plantas. Cuenta con una planta sótano en la cual se encuentra el parking privado del hotel; una planta baja donde se ubica la recepción, la cafetería, el restaurante y la terraza del hotel; una planta llamada bajo cubierta que cuenta con alguna habitación y el gimnasio; y una última planta donde se localiza el centro Spa Minos y la piscina, esta planta tiene vistas a un lago y por ello tiene una amplia cristalera que en los meses de verano se quita junto con el techo para crear un ambiente al aire libre.

Como recursos intangibles la cadena hotelera tiene registrada su propia marca: ZT Hotels como ya se comentó con anterioridad; también dispone de

estudios de mercado, marketing, consultores, abogados... a nivel de cadena; posee las licencias oportunas para la constitución de un negocio hotelero; página web del grupo hotelero (*www.zthotels.com*); personal fijo y temporal según la demanda...

El personal del hotel es variable dependiendo de la ocupación del mes en que se encuentre. Los puestos del personal contratado en este hotel para que cubra el comedor buffet son: primer Maitre, control caja, camarero rango, lavado vajilla y corretornos; los desayunos: camarero rango, corretornos, responsable desayunos y camarero buffet; la cocina: ayudantes, ayudante fijo, ayudante limpieza, responsable de limpieza y corretorno; la cafetería: camareros, jefe de barra y corretorno; las habitaciones: camarera limpieza, corretornos, camareras, gobernanta, minibar y zonas nobles y limpieza y Spa; la recepción: recepcionista, conserje y G. Jurado, corretornos, botones y relaciones públicas; el Spa: responsable, ayudante; y otros servicios: mantenimiento ordinario y corretorno. Generalmente el mes de enero el hotel cierra para realizar labores de mantenimiento y reparaciones por ello no se contrata a nadie durante ese mes.

En la siguiente tabla se puede observar el número de empleados necesarios para meses diferentes en 2011:

Tabla 36. Personal necesario para 2011 en Hotel Don Carlos

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre
Total empleados	0	14,4	20,8	38,1	28,6	41,1	44,6	45,3	40,2	27,3

Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por ZT Hotels

Se observa que los meses donde más personal se contrata son junio, julio y agosto; meses donde más demanda hay. No se disponen datos de noviembre y diciembre. En enero de 2011 el hotel permaneció cerrado debido a la realización de labores de mantenimiento.



6.1.1. Procesos y operaciones

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

ISO 9001 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

1. la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso,
2. la necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor),
3. el control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos,
4. la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Para asegurar los resultados es vital generar y establecer procesos con mecanismos de control que permitan corregir previamente las posibles desviaciones.

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.

Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que



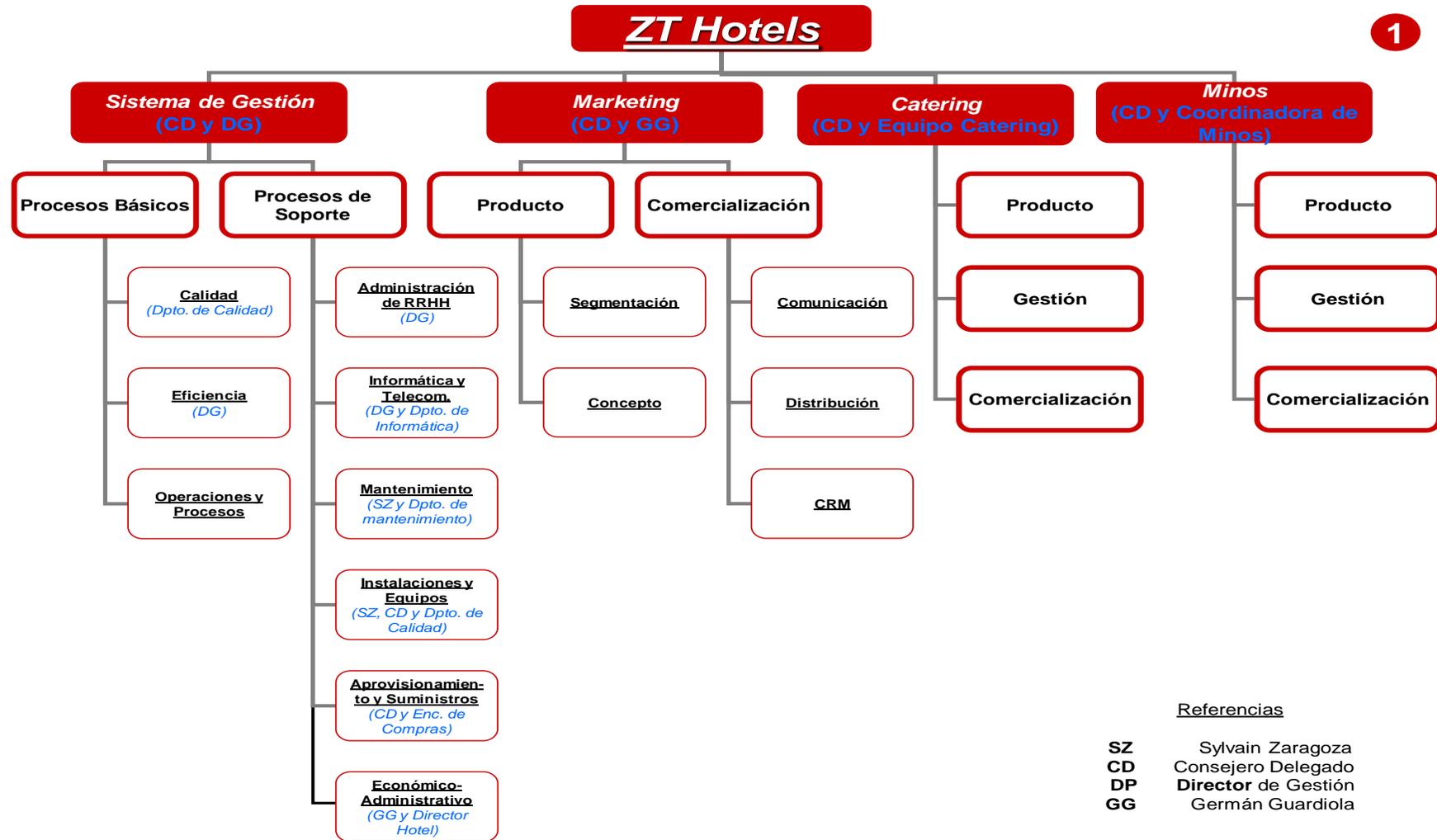
TFC: Verónica García Ruiz

forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso).

La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.

A continuación se muestra el organigrama funcional de ZT Hotel:

Gráfica 25. Organigrama funcional ZT Hotels.
Fuente: Datos proporcionados por ZT Hotels





TFC: Verónica García Ruiz

Desde el punto de vista funcional, el Grupo ZT Hoteles separa en cuatro grupos funcionales su actividad empresarial:

1.- SISTEMA DE GESTION: Este grupo de funciones tiene claramente diferenciados sus procesos fundamentales o básicos y sus procesos de soporte o apoyo;

- **Procesos básicos:**

- Calidad
- Eficiencia
- Gestión de Operaciones y procesos

- **Procesos de soporte:**

- Administración de Recursos Humanos
- Informática y Telecomunicaciones
- Mantenimiento
- Instalaciones y Equipos
- Aprovisionamientos y Suministros
- Económico-Administrativo.

La responsabilidad sobre el **Sistema de Gestión** depende exclusivamente del Consejero delegado y del Director General.

El Consejero delegado gestiona directamente **Instalaciones y Equipos**, junto con el departamento de Calidad; y **Aprovisionamiento y Suministros**, junto con el Encargado de Compras.

El Director General tiene asimismo la responsabilidad directa sobre la **Eficiencia, la Administración de los R.R. H.H. y la Informática y Telecomunicaciones**, junto con el Departamento correspondiente.

2.- MARKETING: Se diferencian las funciones en: producto y comercialización;

- **Producto:**

- Segmentación
- Concepto

- **Comercialización:**

- Comunicación
- Distribución
- C.R.M.

El Marketing es asimismo responsabilidad directa del Consejero delegado y del Director General.



TFC: Verónica García Ruiz

3.- CATERING: Se separan las funciones en:

- **Producto**
- **Gestión**
- **Comercialización.**

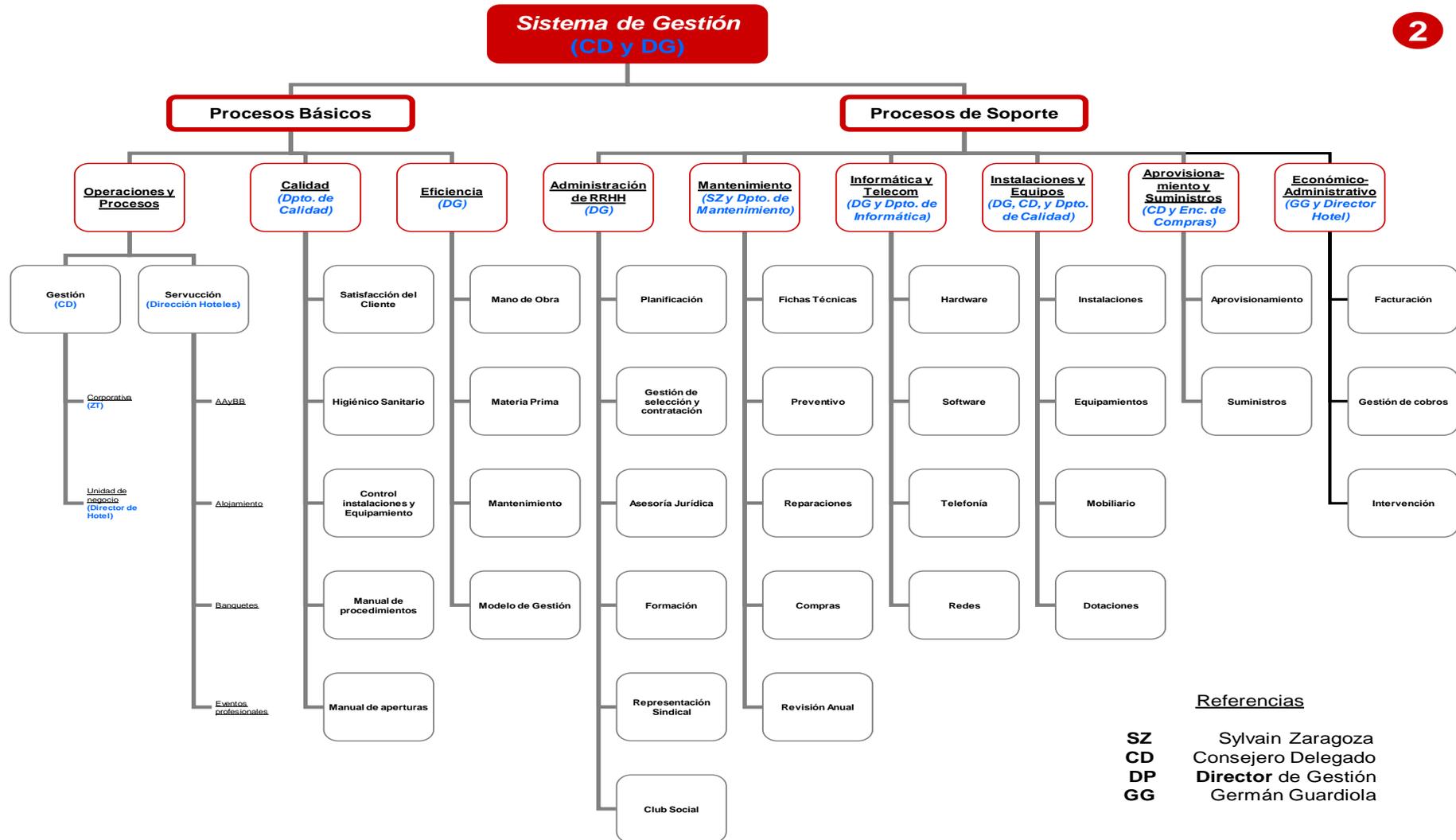
La responsabilidad sobre esta función es del Consejero delegado junto con el Equipo de Catering.

4.- MINOS: Se trata de los SPA del Grupo y asimismo sus funciones están claramente diferenciadas en :

- **Producto**
- **Gestión**
- **Comercialización.**

Son responsables de este grupo de funciones el Consejero Delegado y la Coordinadora de MINOS.

Gráfica 26. Organigrama funcional de gestión.
Fuente: Datos proporcionados por ZT Hotels





TFC: Verónica García Ruiz

1.- SISTEMA DE GESTION

1.1.-PROCESOS BASICOS

1.1.1.- CALIDAD. Los subprocesos asociados son los siguientes:

- Satisfacción del Cliente
- Higiénico Sanitario
- Control de Instalaciones y Equipamiento
- Manual de Procedimiento
- Manual de Apertura

1.1.2.-EFICIENCIA. Cabe distinguir los siguientes subprocesos:

- Mano de Obra
- Materia Prima
- Mantenimiento
- Modelo de Gestión
-

1.1.3.-OPERACIONES Y PROCESOS. Separados sus procesos en Gestión y Servucción.

- **GESTION.** Con los siguientes subprocesos:

- Corporativa (gestionado por ZT Hotels)
- Unidad de Negocio (gestionado por la Dirección de los hoteles)

- **SERVUCCION.** Con los subprocesos:

- AA y BB,
- Alojamiento
- Banquetes
- Eventos profesionales

1.2.-PROCESOS DE SOPORTE

1.2.1.-ADMINISTRACION DE R.R.H.H. Se diferencian los subprocesos siguientes:

- Planificación
- Gestión, Selección y Contratación
- Asesoría Jurídica
- Formación
- Representación Sindical
- Club Social

1.2.2.- MANTENIMIENTO. Con los procesos de:

- Fichas Técnicas



TFC: Verónica García Ruiz

- Preventivo
- Reparaciones
- Compras
- Revisión Anual

1.2.3.-INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES. Cabe distinguir los subprocesos:

- Hardware
- Software
- Telefonía
- Redes

1.2.4.-INSTALACIONES Y EQUIPOS. Con los siguientes procesos:

- Instalaciones
- Equipamientos
- Mobiliario
- Dotaciones

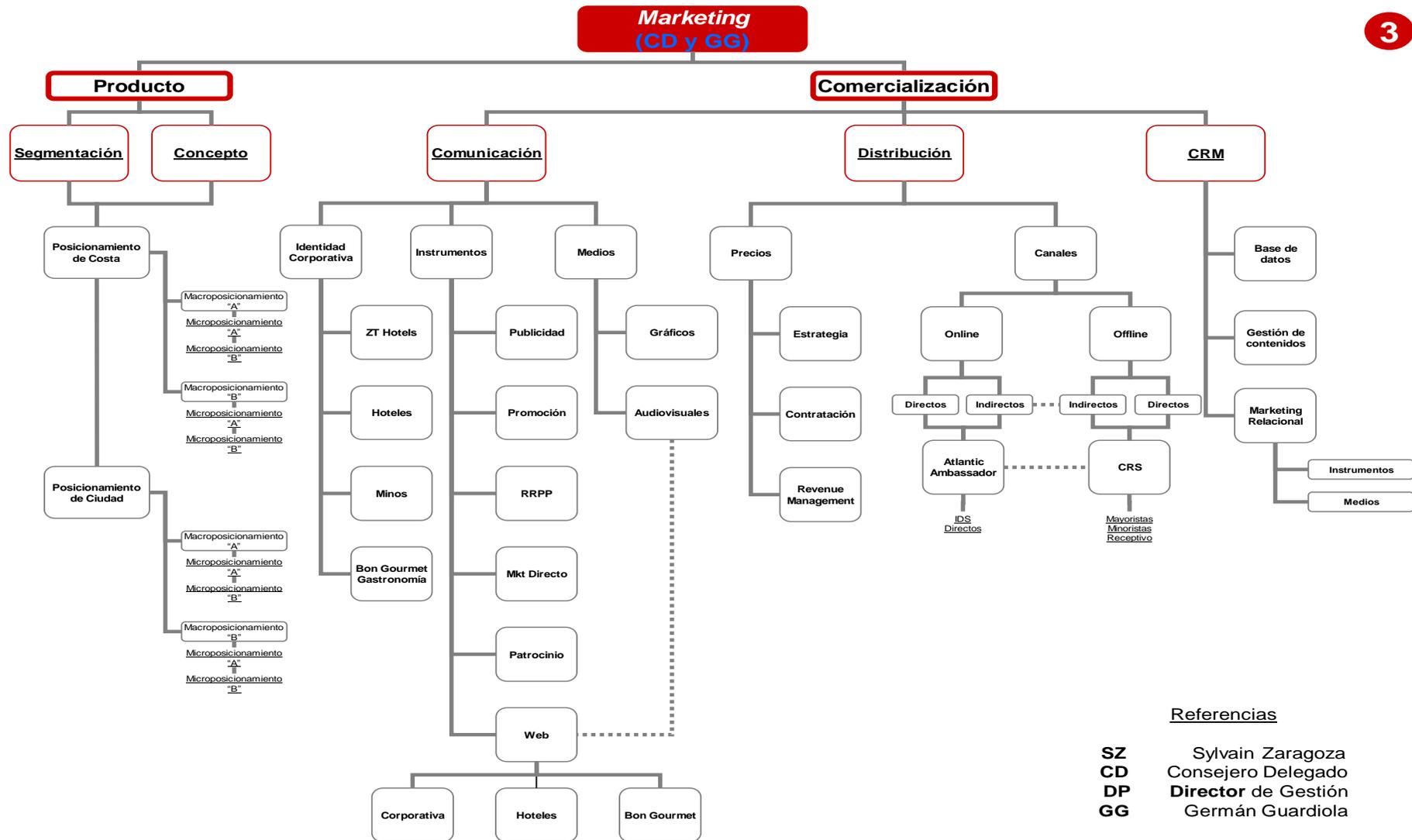
1.2.5.-APROVISIONAMIENTO Y SUMINISTROS. Diferenciándose los siguientes procesos:

- Aprovisionamiento
- Suministros

1.2.6.-ECONOMICO-ADMINISTRATIVO. Con los siguientes procesos:

- Facturación
- Gestión de Cobros
- Intervención

Gráfica 27. Organigrama funcional de marketing.
Fuente: Datos proporcionados por ZT Hotels



2.- MARKETING

2.1.-PRODUCTO

2.1.-SEGMENTACIÓN Y CONCEPTO.- Se distinguen los subprocesos:

- Posicionamiento de Costa: Macroposicionamiento “A”, Macroposicionamiento “B”, Microposicionamiento “A” y Microposicionamiento “B”
- Posicionamiento de Ciudad: Macroposicionamiento “A”, Macroposicionamiento “B”, Microposicionamiento “A” y Microposicionamiento “B”

2.2.-COMERCIALIZACION.- Cabe distinguir:

2.2.1.-COMUNICACIÓN:

2.2.1.1.- IDENTIDAD CORPORATIVA.- Con los subprocesos:

- ZH Hoteles
- Hoteles
- Minos
- Bon Gourmet-Gastronomía

2.2.1.2.- INSTRUMENTOS.- Como:

- Publicidad
- Promoción
- RRPP
- Marketing Directo
- Patrocinio
- Web (Corporativa, Hoteles y Bon Gourmet)

2.2.1.3.- MEDIOS:

- Gráficos
- Audiovisuales

2.2.2.-DISTRIBUCION:

2.2.2.1.-PRECIOS:

- Estrategia
- Contratación
- Revenue Management

2.2.2.2. - CANALES:

- Online (Directos, Indirectos, Atlantic Ambassador)



TFC: Verónica García Ruiz

- Offline (Directos, Indirectos, CRS)

2.2.3.-CRM:

2.2.3.1.-BASE DE DATOS

2.2.3.2.-GESTION DE CONTENIDOS

2.2.3.3.-MARKETING RELACIONAL:

- Instrumentos
- Medio

6.2 Organización interna

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama **mapa de procesos** y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental.

Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

En este contexto es fundamental la figura del **propietario**, que es la persona que, además de ocupar una determinada posición en el organigrama “convencional” (vertical), es responsable de analizar el proceso, mejorarlo y especialmente conseguir sus objetivos. La organización debe conocer quién es el propietario de cada uno de los procesos. El propietario asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que él o el equipo de mejora del proceso estimen oportuno.

En consecuencia, las personas implicadas forman parte de un grupo multidisciplinar que rinde cuentas al responsable del proceso independientemente de las funciones de cada uno en relación con el departamento al que pertenece. Esto se conoce como “**integración horizontal**” del personal de la organización.

Gráfica 28. Organigrama jerárquico Grupo ZT Hotels.

Fuente: Datos proporcionados por ZT Hotels



Organigrama Jerárquico Grupo ZT Hotels





TFC: Verónica García Ruiz

Desde el punto de vista jerárquico, el Grupo ZT Hoteles se rige por el siguiente organigrama:

El **Director General** es la máxima autoridad a nivel jerárquico, de él dependen cuatro Direcciones Corporativas, a saber:

- **Director de Comercialización**
- **Director de Gestión**
- **Director de Marketing**

Cada Dirección Corporativa dirige a los siguientes Departamentos Corporativos:

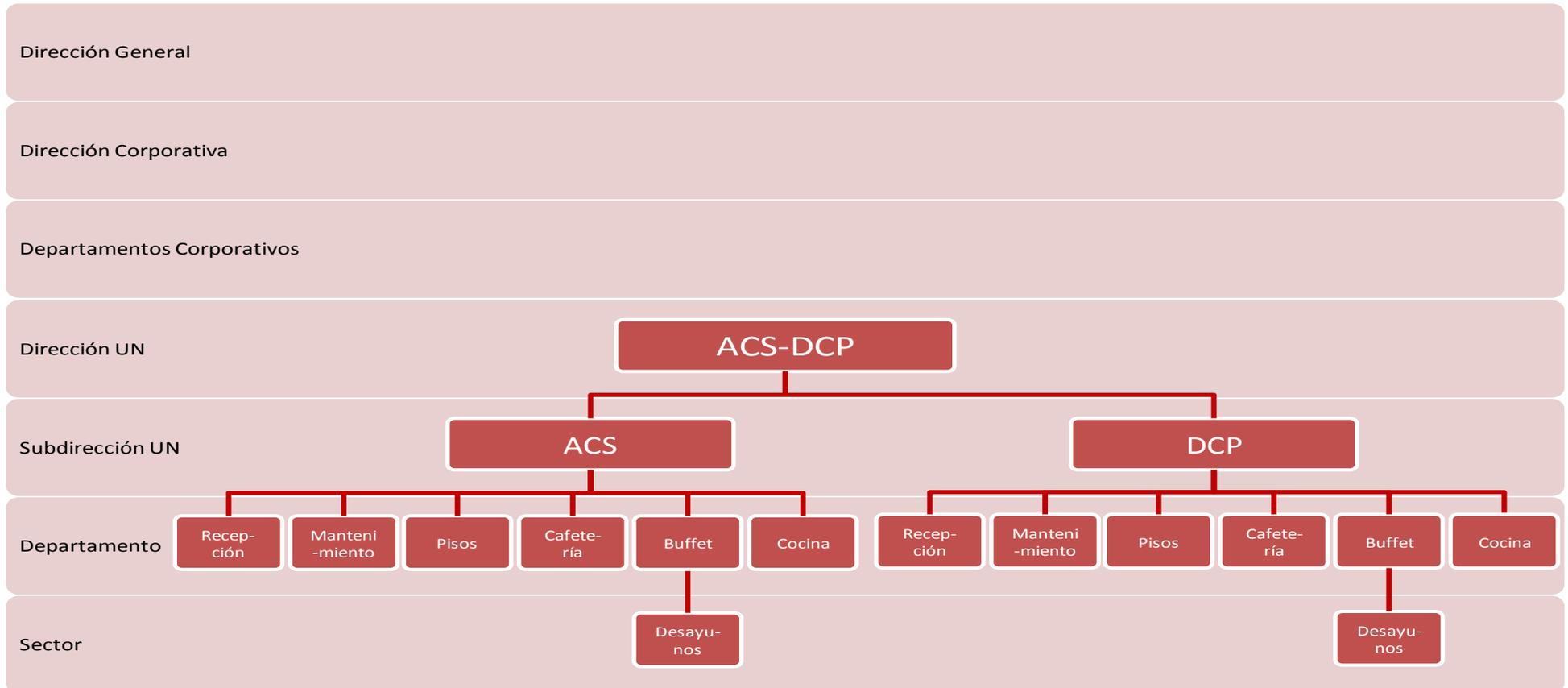
- Del **Director de Comercialización** depende el Departamento de Reservas
- Del **Director de Marketing** depende el Departamento de Marketing
- Del **Director de Gestión** dependen los siguientes departamentos:
 - Departamento de Calidad
 - Departamento de Recursos Humanos
 - Departamento de Informática y Telecomunicaciones
 - Departamento de Intervención
 - Departamento de Mantenimiento
 - Departamento de Spa (Minos)
 - Departamento de UN (Hoteles)

Del **Jefe del Departamento de UN** (Hoteles) tiene un nivel jerárquico equivalente a Jefe de Departamento Corporativo y de él dependen los **Directores de cada Hotel o Unidad de Hoteles**.

Gráfica 29. Organigrama jerárquico Hotel Don Carlos.
Fuente: Datos proporcionados por ZT Hotel



Organigrama Jerárquico Grupo ZT Hotels





TFC: Verónica García Ruiz

ORGANIGRAMA JERARQUICO DE LA UNIDAD ACUASOL –DON CARLOS DE PEÑISCOLA

Ambos hoteles tienen la misma Dirección UD (Hotel) y dependen dos Subdirecciones de Unidad diferentes:

- Subdirección de Unidad del Hotel Acuasol
- Subdirección de Unidad del Hotel Don Carlos

El Director del Hotel Don Carlos de Peñíscola, dirige a la vez el hotel Acuasol, con el apoyo de dos subdirectores de Unidad (uno por Hotel).

Del **Subdirector del Hotel Don Carlos de Peñíscola** dependen los departamentos:

- Recepción
- Mantenimiento
- Pisos
- Cafetería
- Bufet y Desayunos
- Cocina

6.3 La comercialización del producto turístico

El hecho de que en turismo la demanda tenga que desplazarse desde su lugar de residencia habitual hasta la ubicación del producto turístico para poder obtener sus servicios implica un planteamiento distinto de la puesta en mercado de los productos turísticos, es decir, de su comercialización. Puesto que no hay traslado físico de los productos y servicios desde donde radica la oferta hasta donde reside la demanda, función básica de la distribución, lo que tiene lugar es una puesta a disposición del mercado de los derechos de uso y disfrute, no del propio producto o servicio.

En esta tarea, la intermediación desempeña un papel esencial ya que son los operadores del mercado los encargados de poner en contacto la oferta y la demanda; pero, dadas las peculiaridades del producto turístico, su papel es mucho más relevante por cuanto realmente “son” la imagen del producto ya que el cliente no suele comprobar el producto antes de comprarlo. Tendrá que formar su valoración a partir de la información e imágenes que le ofrezcan estos intermediarios.

También hay que poner de relieve la dificultad que plantea establecer una separación nítida entre comunicación y distribución. En buena parte de las ocasiones la acción de comunicación y distribución van unidas y se realizan al unísono (folletos, programas especiales, promociones de ventas, ferias, etc.), por ello, se propone el empleo del concepto de comercialización turística por entender que representa mejor esta función dentro del mercado turístico.

6.3.1 La comunicación

La comunicación turística es el proceso mediante el cual la organización creadora del producto da a conocer la disponibilidad de éste al potencial cliente. La base de la comunicación es lograr el posicionamiento idóneo en la mente del consumidor.

6.3.1.1 Instrumentos de la comunicación ZT Hotels

A continuación se enumeran los principales instrumentos de la comunicación utilizados por ZT Hotels:

- **Relaciones públicas:** ZT Hotels intenta crear una opinión favorable de su producto y de la organización para que genere sentimientos positivos en el comprador potencial que supongan, a medio o largo plazo, un aumento de las ventas.
El tipo de relaciones públicas que utiliza ZT Hotels es el de imagen, para influenciar la percepción que se tiene de la organización y del producto. La cadena hotelera realiza fam trips organizados por los touroperadores o las agencias de viajes.

- **Promoción de ventas:** Zt Hotels genera la promoción de ventas con incentivos diseñados para estimular la compra a corto plazo de determinados servicios por los consumidores. Un ejemplo determinante de la utilización de promoción de ventas son las ofertas que realiza ZT HOTels en su página web.

Imagen 9. Promoción Hotel Don Carlos carnavales

ZT HOTELS - PROMOCIONES

DESDE 149.40€

Carnavales en Vinaroz

Del 10/02/2012 al 20/02/2012

Don Carlos de Peñíscola



Ven a disfrutar del Carnaval de Vinaròs. Son muchos los actos multitudinarios que la ciudad celebra 40 días antes del inicio de la cuaresma y no te lo puedes perder.

Incluye:

- 5 noches en habitación estándar en el Hotel. Suites & Spa D. Carlos de Peñíscola****
- Precios:
 - Alojamiento y desayuno: 149.40€
 - Régimen de media pensión: 180.90€

Condiciones:
Solo valida para estancias que incluyen sabado y estancia minima de 5 noches
Consultar noches adicionales.
En caso de salida anticipada se cobrará toda le estancia.

Fuente: Página propia ZT Hotels

Otro ejemplo de promoción de ventas sería la compra colectiva a través de páginas especializadas en ello. La oferta está vigente varios días en la web de compras colectivas pudiendo acceder a su compra en esos días, cuando se realiza el pago se activa el bono y hay una fecha de vencimiento fijada por la organización. El precio es inferior puesto que como la compra es colectiva se asegura un número mínimo de compradores pudiendo ofrecer un precio inferior al original.

Imagen 10. Oferta Hotel Peñíscola Plaza Suites de Letsbonus

LetsBonus
Compra Colectiva

Engánchate a nuestras ofertas diarias

E-mail Valencia

¡Descuentos d

Plan del día en Valencia

**50% Dto. Escapada Cultural y de Relax en Peñíscola.
Compra un ticket de 70€ por sólo 35€/persona.**

35€ ¡Comprar!

Compartelo con tus amigos [Facebook](#) [Email](#)

Valor Ticket	Descuento	Ahorro
70€	50 %	35 €

Tiempo restante para comprar

2 días 13 horas 36 minutos

¡Descuento asegurado!
Ya hemos alcanzado el número de compradores mínimo.

HOTEL SPA PEÑÍSCOLA PLAZA SUITES

1 2 3 4 5

Fuente: página web www.letsbonus.es

Zt Hotels también tiene un club de fidelización: Club ZT Fides; éste consiste en un programa para los clientes más fieles que son premiados con descuentos, promociones y ventajas adicionales.

Imagen11. Tarjeta Club Fides



Fuente: Página propia ZT Hotels

La promoción de ventas como instrumento de comercialización puede considerarse dentro de la planificación estratégica para lograr estimular el interés por la compra en períodos que se sabe de antemano que serán difícilmente vendibles (temporada baja) o ante situaciones sobrevenidas o de crisis.

- **Publicidad:** Es el instrumento fundamental de la comunicación, y tiene como objetivo final crear una imagen del producto y de la organización en la mente del consumidor que logre incitarlo para que lleve a cabo su compra.
ZT Hotels por política de empresa no realiza publicidad en medios de comunicación. Pero si que la realiza publicidad a nivel local en vallas publicitarias.
- **Participación en ferias y eventos:** se entiende que cuando una organización privada decide asistir a una feria es porque la misma le reporta beneficios ya sea por ventas directas, posicionamiento, etc. Por lo que se refiere a ZT Hotels su participación suele ser una actuación de relaciones públicas y de imagen corporativa; además, le permite darse a conocer entre grupos inversores o propietarios de hoteles que busquen empresas especializadas para la gestión de sus establecimientos. Las ferias a las que ha asistido ZT Hotels son: FERIE (Viena), FITUR (Madrid), MAHANA (Toulouse), TCV (Comunidad Valenciana), ITB (Berlín), MAP (París), SITC (Barcelona), EXPOVACACIONES (Bilbao), TOPRESA (París), CITY BREAK (Málaga), ARATUR (Zaragoza) y WTM (Londres). Los eventos a los que asiste ZT Hotels suelen estar organizados por el destino turístico.

- **Workshop:** son encuentros organizados entre representantes de la oferta y de la demanda para estimular las relaciones comerciales, éstos son convocados por los patronatos de turismo o Cámaras de Comercio provinciales. Existen diversos tipos de workshop; los más comunes son los encuentros que organizan representantes de la oferta de un destino con los representantes de las agencias y operadores de un mercado determinado en una ciudad de esa zona, con el objetivo de darles a conocer los productos que representan; recientemente Valencia, Alicante y Murcia han sido convocadas para hacer entrevistas con agencias de viaje de Andalucía. Otra modalidad son los gestionados por empresas que organizan encuentros de intercambio entre oferta y demanda mediante un formato de cita previa y que suele utilizarse en mercados muy selectivos.
- **Merchandising:** conjunto de elementos puestos a disposición del consumidor para incrementar las ventas internas en el establecimiento o destino, reforzando al tiempo su posicionamiento y cuyo objeto es aumentar la rentabilidad en el punto de venta, presentando el producto o servicio en las mejores condiciones posibles al potencial consumidor. En este sector el empleo de elementos de merchandising –conocidos como goods- es muy frecuente ya que la venta del producto se hizo en su momento y ahora se trata de continuar vendiendo a este consumidor, ya que está en el destino, otros productos (camisetas, toallas, gorras, paraguas...).
En el caso de ZT Hotels, la venta de este tipo de soportes pretende obtener el beneficio directo junto a un reforzamiento de la imagen a través de llaveros, tazas... También realiza regalos en épocas festivas a clientes (touroperadores y agencias de viajes)

6.3.1.2 Los medios de la comunicación

Los medios de la comunicación son cualquiera de los soportes por los que se transmite el mensaje que el comunicante quiere hacer llegar al receptor. Son los medios de los instrumentos; por tanto, deben responder a los principios, objetivos, etc.de la comunicación ya vistos en el punto anterior.

- **Soportes gráficos:** se caracterizan por la facilidad de realización y coste reducido. Los empleados por ZT Hotels son:
 - Folletos
 - Comunicación mural (vallas publicitarias)
 - Goods (llaveros, tazas...)
 - Elementos de cortesía (set de bienvenida)
 - Publicaciones especializadas
- **Audiovisuales:** en este grupo se encuentran desde los clásicos mass media, televisión y radio, hasta los soportes más actuales como CD, DVD, y Blue Ray, medios que actualmente ZT Hotels no está utilizando;

sin embargo las páginas web y portales de Internet si que son medios utilizados por ésta.

- **La e-comunicación:** la comunicación a través de la red resulta especialmente importante en turismo para comunicar y vender bien los productos turísticos. El turismo es un sector intensivo en información, por lo que ésta debe ser esencial debido a la caducidad del producto turístico y al comportamiento frecuentemente errático de la demanda. Los productos turísticos son complejos de evaluar, por lo que el consumidor puede utilizar Internet para acceder a más información de diversas fuentes y comparar con mayor facilidad. ZT Hotels tiene su propia página web (www.zthotels.com) donde informa acerca de los productos, servicios e instalaciones de todos sus hoteles, también informa sobre la disponibilidad, el precio, las promociones...

6.3.1 La distribución

La distribución en el sector turístico está fuertemente ligada a la presencia de las empresas especializadas, agencias de viajes, mayoristas y minoristas, y, en los últimos veinte años, a la interacción entre éstas y las nuevas tecnologías que ha dado lugar a la aparición de las CRS (centrales de reservas) y GDS (sistemas globales de distribución). En la actualidad, se habla de la Travel 2.0., para describir al nuevo escenario de distribución generado por la presencia activa, y cada vez con mayor peso, de Internet como instrumento de trabajo y todas las nuevas situaciones que ello está comportando en el mundo de la distribución de los viajes.

6.3.2.1 Canales de distribución

Un canal de distribución es la cadena de valor integrada por diversas entidades que participan en el proceso de facilitar la compra de un producto o servicio.

Los canales de distribución son las vías o cauces por las cuales se produce la conexión entre oferta y demanda para el trasvase de, por un lado, el producto del fabricante al cliente y, por otro, de los elementos de contraprestación, es decir, el pago, permitiendo que se produzca la transacción comercial entre oferta y demanda. Esta cadena que enlaza oferta y demanda puede ser más o menos compleja y, en consecuencia, constar de una o varias entidades (intermediarios) o bien ser directa entre el oferente y el demandante, sin presencia de ningún intermediario.

En el sector turístico, la clasificación tradicional respecto de la tipología de los canales ha sido la siguiente:

- Indirecto largo: cuando la cadena de valor de la distribución incluye una doble intermediación, mayoristas y minoristas, entre oferente y comprador.



- Indirecto corto: donde sólo existe un eslabón que intermedia entre oferente y comprador, normalmente una agencia de viajes minorista, un operador especializado de congresos, etc.
- Directo: cuya característica esencial es la ausencia de un intermediario, por lo que la relación se produce directamente entre oferente y comprador.

ZT Hotels no trabaja directamente con agencias de viajes minoristas, solamente con touroperadores. Desde hace aproximadamente tres años está intentando captar agencias independientes para que compren directamente al hotel con una comisión muy baja del 13%, mientras que los touroperadores actualmente tienen una comisión del 15% pudiendo llegar hasta el 35%.

La cadena trabaja con touroperadores de costa tales como: Viajes Azamar, Viajes Orange, MS Viajes, Días Libres, Sol Plan, Europlayas, Hotel Beds, Olympia, Oci Hotel, Nt Incoming, Travel Plan, Iris Tours, Serhs, Travelmar... Viajes Halcon y Viajes Ecuador tienen restringida la compra por política del hotel, a excepción de si es un grupo mayor de 25 personas hablaría directamente con el hotel para realizar la compra.

ZT Hotels tiene relación con 102 agencias minoristas en la EXTRANET, las cuales pueden mirar disponibilidad, precios, reservas... Un 99% de agencias minoristas independientes tienen acceso a estos servicios independientemente de cualquier parte del territorio nacional excepto Ceuta, Melilla, Islas Baleares y Canarias.

El sistema para la gestión hotelera para tomar decisiones utilizado por ZT Hotels es un sistema CRM llamado BIRD. Éste ofrece las siguientes características:

- Creación y mantenimiento de todo tipo de contactos, con posibilidad de asignarles múltiples cuestionarios para personalizar al máximo la información.
- Definición de criterios para poder realizar selecciones de todo tipo sobre los contactos, y a partir de éstas, poder realizar acciones de fidelización de clientes.
- Gestión comercial de todo el departamento. Controlando su planificación con las tareas a futuro, las acciones ya realizadas, con estimación de costes, niveles de prioridades, etc.
- Preparación y realización de envíos automáticos de email (mailing), fax o carta.
- Generación de listados personalizados.

6.3.2.2 La e-distribución

La realidad muestra que la distribución plantea una complejidad mucho mayor debido, sobre todo, a la irrupción de Internet que ha supuesto, por un lado, el que el propio oferente tenga mayor acceso al consumidor final (web, portales) pero también que los propios distribuidores dispongan de un nuevo



TFC: Verónica García Ruiz

canal como intermediador entre oferta y demanda. En consecuencia, las agencias de viajes tradicionales están reorganizando su papel dentro del mercado turístico actual, migrando a la red como sistema de trabajo y donde su producto sólo se puede comprar a través de Internet; que otras estén compartiendo ambos modelos (venden en la red y también en espacios físicos); y que otras mantengan la modalidad de venta convencional, esto es, en espacios físicos con atención personalizada al cliente.

7. ANÁLISIS DAFO

7.1 Determinación de las estrategias

La etapa final del proceso de planificación estratégica se alcanza con la identificación de los planes genéricos y específicos de acción, o lo que es lo mismo, con la formulación de las estrategias que habrán de seguirse de cara al futuro. Dichos planes no son fruto del azar o de la improvisación, tienen su justificación en todo el análisis previo en el que, tras contextualizar apropiadamente el alcance y misión de la unidad objeto de estudio, analizar las condiciones del entorno de la misma, así como su potencial competitivo, se está en condiciones de definir primeramente cuáles son los fines y objetivos realistas, a la vez que ambiciosos, con respecto a la situación de la organización.

7.2 Selección de estrategias genéricas

Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasará el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- 1) El liderazgo general en costes
- 2) La diferenciación
- 3) El enfoque

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector; en algunas estructuras significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto (Porter 1987).

1) Estrategia de liderazgo en costes

El liderazgo de coste es en donde la empresa se propone ser el productor de menor coste en su sector. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de coste. Las fuentes de las ventajas en el coste son variadas y dependen de la estructura del sector. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.



Una estrategia exitosa de liderazgo en costes se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costes y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costes.

Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costes es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades en general; que los adelantos tecnológicos podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

2) Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda empresa como único.

Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costes supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor coste.

3) Estrategia de enfoque

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector y ajusta su estrategia a

servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general. Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado. Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general. Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico. Si una empresa puede lograr el liderazgo de coste y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en coste implica costes más bajos.

Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costes que no sacrifiquen la diferenciación (Porter 1987).

La cadena Hotelera ZT Hotels al tener varios tipos de hoteles diferenciados y ante la gran competencia que supone estar localizada en zona de playa sigue una estrategia basada en costes. El Hotel Don Carlos tiene unos precios más elevados que algún otro hotel de la misma cadena, como se ha visto anteriormente, esto es debido a que pretende ser un hotel más exclusivo, tranquilo y confortable. También se podría afirmar que sigue una estrategia basada en diferenciación ya que está enfocado a un público objetivo de adultos mientras que la mayoría de hoteles son familiares, ya que la estancia en éste de los niños se cobra mientras que en otros hoteles de la cadena no. Al no tener competencia cercana por estar situado en un punto estratégico del pueblo y estar enfocado a otro tipo de público objetivo pueden elevar un poco más el precio pero sin ser excesivamente caro.

7.3 Selección de estrategias de marketing

La matriz DAFO constituye una metodología muy valiosa para formular la estrategia a nivel de negocio. DAFO es el acrónimo en castellano de Debilidad, Amenaza, Fortaleza y Oportunidad. Se basa en la hipótesis de que una estrategia efectiva maximiza las fortalezas y oportunidades de una organización y minimiza sus debilidades y amenazas. Aplicada correctamente, esta sencilla hipótesis conlleva implicaciones importantes para el diseño de una estrategia con éxito.

Para la aplicación del análisis DAFO al Hotel Don Carlos se procede a un estudio de los condicionantes externos e internos de éste, es decir, se evalúa cuáles son las oportunidades y amenazas a las que está sujeto, y que no pueden ser objeto de control por tratarse de hechos procedentes del entorno externo, y, por otra parte, se identifican también fortalezas y debilidades, sobre las que sí se puede actuar por tratarse de variables de carácter interno.

La lista que se ha identificado en el estudio efectuado muestra las siguientes variables:

OPORTUNIDADES:

- Ubicación geográfica de la ciudad favorable en la Costa Mediterránea : Peñíscola siempre ha sido reconocida por sus playas.
- Clima favorable durante la mayor parte del año: El buen clima atrae a muchos turistas nacionales como internacionales.
- Riquezas naturales, entre las que destacan playas, paisajes y monumentos históricos: la combinación de estas riquezas es un atractivo más para la ciudad.
- Construcción de la línea de Ave Madrid-Valencia-Castellón: el transporte entre la capital y la costa es indispensable y con una línea de alta velocidad es más cómodo y ventajoso.
- Próxima apertura del Aeropuerto de Castellón: la planificación del aeropuerto traerá consigo la llegada de más turistas internacionales.
- Buena comunicación terrestre: carretera N-340 o la autopista AP-7: la comunicación del pueblo con las carreteras es excelente ya que se puede acceder desde varias de ellas.
- Estación de ferrocarril Benicarló-Peñíscola: existe una línea que llega directamente al pueblo.
- Cercanía del Palacio de Congresos.
- Destino con gran afluencia de extranjeros: los extranjeros buscan destinos de sol y playa en España.
- Aumento de usuarios de Internet y compra de productos y servicios por esta vía: las ventas van creciendo poco a poco a través de este medio.
- Aparición de nuevos perfiles de clientes: cada vez más son las personas mayores o las parejas las que viajan sin la compañía de niños.
- Problemas de seguridad y estabilidad en destinos turísticos competidores: muchos países que han sido grandes competidores se encuentran en situaciones complicadas para que los turistas los elijan como lugar de vacaciones.
- Popularidad y buena imagen del destino: Peñíscola siempre ha tenido buena reputación como pueblo costero.

AMENAZAS:

- Recesión económica en los principales mercados emisores: esto es debido a la situación económica en la que nos encontramos.

- Competencia con bajo nivel de precios: la competencia intenta ajustar cada vez más los precios para así obtener más clientes.
- Surgimiento de nuevos competidores: los clientes ante la situación de crisis prefieren otras alternativas más económicas.
- Concentración de la oferta turística en manos de touroperadores: el porcentaje que se llevan los touroperadores es un beneficio que no se lleva la organización.
- Reducción de la duración de los viajes vacacionales: ante la falta de dinero la gente sigue viajando pero en estancias más pequeñas de tiempo.
- Producto Sol y Playa saturado: el cliente busca más alternativas turísticas.
- Presión creciente del turista sobre el valor percibido.
- Masificación en la época estival.
- Nulo posicionamiento del destino fuera de época estival: Peñíscola sufre aglutinamiento de gente en época estival mientras que el resto del año no recibe a penas visitantes.
- Escaso uso del Palacio de Congresos: pocos son los actos que se celebran en este Palacio de Congresos, como consecuencia de ello menos necesidades de pernoctar hay para la gente que asiste o realiza este tipo de eventos.

FORTALEZAS:

- Marca conocida a nivel nacional: la marca ZT Hotels a nivel nacional es reconocida, ya que se sitúa entre una de las más importantes a nivel de la Comunidad Valenciana.
- Hotel caracterizado por la diferenciación: el tipo de clientes al que va dirigido este hotel no es el típico público familiar que acoge Peñíscola, son que se centra en personas adultas, parejas...
- Excelente ubicación en el centro de la ciudad con parking privado: situado en pleno centro de la localidad, se pone a disposición del cliente un parking privado, en el que el cliente tendrá que abonar su cuota.
- Instalaciones modernas: el hotel se construyó en 2008 por ello tiene un diseño moderno.
- Sin competidores de las mismas características cercanos: no existen alrededor ningún hotel que tengas características similares, por ello se caracteriza.
- Producto con una nueva concepción de funcionalidad de disfrute del establecimiento: se busca tranquilidad y exclusividad.
- Oferta de micro productos: Spa, restaurante...
- Equipos de trabajo con gran nivel de cualificación.
- Importante oferta de ocio relacionada prácticas de deporte: se excluyen actividades nocturnas ya que se busca la tranquilidad del cliente.
- Satisfacción y fidelidad de los visitantes.
- Conocimiento de idiomas por parte del personal.



DEBILIDADES:

- Marca desconocida a nivel internacional: todavía el mercado no identifica la marca como cadena hotelera.
- Elevados precios de los paquetes turísticos que incluyen la estancia: el hotel busca la diferenciación y por ello sus precios son un poco más elevados que el del resto de hoteles de la cadena.
- Escasa diversificación del producto turístico, centrado fundamentalmente en el turismo de sol y playa: en épocas no estivales la ocupación es escasa ya que no hay alternativas turísticas explotadas.
- Competidores cercanos: en el centro de la ciudad existen numerosos hoteles, debido a la exclusividad del hotel Don Carlos no existe ningún hotel cercano con las mismas características.
- Excesiva dependencia con respecto a los touroperadores.

El análisis DAFO es un instrumento que va a permitir desarrollar las estrategias más apropiadas, puesto que tiene en consideración un espectro amplio de posibilidades, desde las más favorables, como resultado de combinar oportunidades con fortalezas, hasta las más desfavorables, cuando se cruzan amenazas con debilidades.

Tabla 37. Cuadro resumen DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Marca desconocida a nivel internacional: todavía el mercado no identifica la marca como cadena hotelera. • Elevados precios de los paquetes turísticos que incluyen la estancia • Escasa diversificación del producto turístico, centrado fundamentalmente en el turismo de sol y playa • Competidores cercanos • Excesiva dependencia con respecto a los tour operadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recesión económica en los principales mercados emisores • Competencia con bajo nivel de precios • Surgimiento de nuevos competidores • Concentración de la oferta turística en manos de turoperadores • Reducción de la duración de los viajes vacacionales • Producto Sol y Playa saturado • Masificación en la época estival • Presión creciente del turista sobre el valor percibido • Nulo posicionamiento del destino fuera de época estival • Escaso uso del Palacio de Congresos
Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica de la ciudad favorable en la Costa Mediterránea • Clima favorable durante la mayor parte del año • Riquezas naturales, entre las que destacan playas, paisajes y monumentos históricos • Construcción de la línea de Ave Madrid-Valencia-Castellón • Próxima apertura del Aeropuerto de Castellón • Buena comunicación terrestre • Estación de ferrocarril Benicarló-Peñíscola • Cercanía del Palacio de Congresos • Aumento de usuarios de Internet y compra de productos y servicios por esta vía • Popularidad y buena imagen del destino • Problemas de seguridad y estabilidad en destinos turísticos competidores • Aparición de nuevos perfiles de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca conocida a nivel nacional • Hotel caracterizado por la diferenciación • Sin competidores de las mismas características cercanos • Excelente ubicación en el centro de la ciudad con parking público • Instalaciones modernas • Producto con una nueva concepción de funcionalidad de disfrute del establecimiento • Oferta de micro productos • Equipos de trabajo con gran nivel de cualificación • Conocimiento de idiomas por parte del personal. • Satisfacción y fidelidad de los visitantes

Fuente: Elaboración propia



A modo **resumen** se analizan las conclusiones extraídas del análisis DAFO. Las debilidades destacadas son pocas pero son de importancia máxima por ello hay que centrarse en estos puntos para trabajar en hacerlos desaparecer.

Las amenazas se tendrán que combatir con estrategias más fuertes para poder hacer frente a estos factores ajenos a la organización. Las oportunidades son múltiples por ello la organización debe apoyarse en ellas para poder sacar mayor beneficio, ya que son factores que ésta tiene a su favor y puede moldear en beneficio propio. Las fortalezas existentes son suficientes para atraer al mayor número posible de clientes, pero no está de más publicitar la zona para atraer a más clientes frente a la variedad de destinos turísticos en España.

8. DISEÑO DE PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN

El marketing turístico debe lograr que el servicio sea tangible a través de la promoción, la apariencia de los empleados y el ambiente de la empresa, encontrar los medios adecuados para influir en la demanda, es decir, que el cliente se sienta satisfecho y reciba el servicio sin sorpresas, cuidar de forma activa y estimulante la formación y la motivación del personal y crear una diferenciación con la competencia basada en la calidad y productividad de la oferta.

Un buen Plan de marketing se enfoca, fundamentalmente, hacia la satisfacción del cliente (marketing externo) y la de su personal (marketing interno), abarca toda la empresa y el resultado final es lo que percibe el cliente.

Resulta importante destacar la diferencia que existe entre lo que se entiende por marketing turístico y el marketing en general: en el caso del turismo se vende un servicio intangible, en el otro caso se vende un producto, concreto y tangible.

8.1 Definición de objetivos

Es necesario destacar la importancia de los objetivos dentro del proceso de formulación del Plan de marketing. Sin objetivos claros, factibles y correctamente definidos, ningún Plan de marketing puede alcanzar resultados exitosos.

Los objetivos son fundamentalmente los principales resultados que se desean alcanzar con la aplicación del Plan de marketing. Y son siempre la solución a un problema de mercado o la explotación de una oportunidad de mercado. En definitiva, el objetivo es aquel resultado que permite cerrar la brecha entre la situación actual y un futuro deseado.

A continuación se presentan los objetivos planteados para la cadena hotelera ZT Hotels en 2012:

- **Incremento progresivo venta directa sobre canales:** ZT Hotels es una cadena que está muy sujeta a touroperadores; si la venta solamente fuese directa se ahorraría hasta un 20%.
- **Incremento posicionamiento de la marca “ZT Hotels”:** Se pretende incrementar el posicionamiento como marca hotelera;



intentar asociar el nombre de los hoteles a la cadena; a nivel nacional la marca es conocida pero a nivel internacional queda mucho por hacer.

- **Incremento e-marketing de la organización:** en 2009 se introdujo a la cadena ZT Hotels a las redes sociales (facebook, twitter, flickr, youtube y foursquare).
- **Apertura de nuevos mercados-productos:** Peñíscola está encasillada como zona turística nacional vacacional familiar, por ello se pretende abrir al mercado extranjero a través de ferias, OETS, colaboraciones con los touroperadores, ser receptivos con productos a medida para ellos...
- **Incremento de la venta interna:** la venta interna ahorra mucho los porcentajes que se llevan los touroperadores, agencias...

Con la fijación de objetivos se pretende determinar a dónde quiere llegar la empresa, ya que los objetivos proporcionan una dirección e indican dónde hay que dirigir los esfuerzos. Descritos los objetivos para la cadena hotelera es momento de centrarse en los objetivos principales del Hotel Don Carlos para el año 2012:

- **Consolidar el posicionamiento diferenciado en dos niveles: en la oferta de Peñíscola y en la propia del grupo ZT Hotels:** se quiere conseguir un mayor posicionamiento a través de la imagen que ocupa el hotel en la mente del consumidor, se quiere conseguir un posicionamiento líder entre los diferentes hoteles de Peñíscola y entre los hoteles de la propia cadena.
- **Romper con la estacionalidad estival del hotel:** los meses de buen tiempo se caracterizan por aumentar la ocupación en el hotel, se quiere intentar que fuera de estos meses haya más ocupación que la actual, ya que es muy baja.
- **Consolidar su explotación:** el Hotel Don Carlos apenas lleva 4 años en funcionamiento, se podría decir que se encuentra en su etapa de introducción, con este objetivo se pretende llegar hasta la etapa de crecimiento para posteriormente llegar a la madurez.



8.2 Definición de estrategias producto-mercado

En este apartado se van a definir las grandes directrices estratégicas del marketing de la empresa. Son modos de acción a través de los cuales se alcanzarán los objetivos propuestos.

Michael Porter ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento; como ya se ha dicho anteriormente:

- **Liderazgo general en costes**

Esta estrategia se basa fundamentalmente en mayor productividad y hace hincapié en la posibilidad de ofrecer un precio bajo, como consecuencia de un mayor control en los costes.

Esta estrategia la adoptan generalmente las grandes empresas que ofrecen productos de consumo masivo.

Para las micro y pequeñas empresas es muy arriesgado implementar este tipo de estrategias en un mercado muy competitivo, porque conduce a un guerra de precios difícil de soportar por las mismas.

- **Estrategia de diferenciación**

Esta estrategia consiste en agregar a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores.

La diferenciación posibilita una barrera contra la rivalidad competitiva, al reducir la potencial sustitución del producto, aumentar la fidelidad de los consumidores y disminuir la sensibilidad a precios; todo lo cual redundando en mejores condiciones para generar rentabilidad.

- **Concentración o enfoque de especialista**

El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores. Implica una diferenciación, un liderazgo de costes o las dos variantes a la vez, pero dirigidas solamente a la población objetivo.

Esta estrategia permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento-objetivo y es aconsejable para los micro y pequeños empresarios.

La estrategia a seguir por el Hotel Don Carlos está basada en la **diferenciación**; desde que se decidió la construcción del hotel se ha tenido la idea de un hotel diferente del resto de la cadena e incluso diferente de los que hay en Peñíscola. Este hotel se caracteriza por su ubicación en el centro de la localidad a diferencia del resto de hoteles de la cadena que se sitúan a la orilla de la playa, con ello se pretende dar otro enfoque a la oferta hotelera en Peñíscola; también se caracteriza por tener un modelo de alojamiento preferentemente solo de adultos, la estancia de los niños en este hotel se cobra a diferencia del resto, se está estudiando la idea de que no se admitan niños en el hotel. Con estas características se pretende aumentar la calidad de la media de los hoteles de costa.

8.3 Desarrollo de las acciones

Un programa es una secuencia de **acciones** ordenadas en el tiempo, y con la prioridad necesaria para alcanzar un objetivo. Cuando dispone además de la filosofía y el porqué de la combinación real de los diferentes medios de actuación, con indicación expresa de los caminos a seguir para su inmediata ejecución, constituye la táctica, que es la puesta en práctica de la estrategia, y debe tener muy presente la indicación del sistema de contingencias que se utilizará si es necesario.

8.3.1 Acciones para el Hotel Don Carlos en 2012

Las acciones llevadas a cabo para la consecución de los objetivos a medio plazo (1 año) del Hotel Don Carlos serán:

Acciones relacionadas con el alojamiento:

- **ACCIÓN A1:**
 1. **Nombre de la acción:** carta informativa de las Tarifas Corporativas 2012
 2. **Descripción:** carta informativa tarifas 2012 para clientes corporativos ubicados en el radio de actuación
 3. **Público objetivo:** cliente directo empresas
 4. **Estrategia:** pull (dirigidas a captar la imagen del consumidor final)
 5. **Objetivo:** fidelizar clientes, manteniendo como mínimo la producción del ejercicio 2011 y captar nuevos, con el fin de aumentar la producción según los objetivos marcados; consolidando así su explotación.
 6. **Valores:**



- Ubicación
- Servicios: gimnasio gratuito, parking cubierto...
- Equipamiento e instalaciones de primer nivel
- Flexibilidad y personalización del servicio

7. Instrumentos:

- Marketing directo: carta vía email y envío folletos material

8. Fechas de realización:

- Enero: envío contratos acuerdos 2012
- Resto año: confirmación y seguimiento

9. Titular: Jefa de recepción y comerciales

• **ACCIÓN A2:**

1. Nombre de la acción: visitas a empresas

2. Descripción: visitas a empresas de la zona sensibles con la correspondiente tarifa corporativa

3. Público objetivo: cliente directo empresas

4. Estrategia: pull (dirigidas a captar la imagen del consumidor final)

5. Objetivo: aumentar el 7% de ocupación y mantener el precio medio.

6. Valores:

- Ubicación
- Servicios: gimnasio gratuito, parking cubierto...
- Equipamiento e instalaciones de primer nivel
- Flexibilidad y personalización del servicio

7. Instrumentos:

- Visitas personales
- Presentación multimedia de instalaciones y servicios

8. Fechas de realización: Febrero, Abril, Junio y Septiembre

9. Titular: Comerciales



- **ACCIÓN A3:**

1. **Nombre de la acción:** visitas a agencias minoristas
2. **Descripción:** visitas a agencias de viajes minoristas, no sería la primera vez que se realiza esta acción.
3. **Público objetivo:** agencias de viajes de Valencia y Castellón, así como otras de ámbito nacional (sería una acción combinada con el grupo ZT Hotels).
4. **Estrategia:** push (enfocada más a la actuación sobre el canal de ventas)
5. **Objetivo:** 800 agencias a nivel provincial de Valencia y Castellón.
6. **Valores:**
 - Multiproducto integrado: amplitud en habitaciones, alquiler de sala de negocios, servicio de restauración
 - Trato personalizado
 - Moderno e innovador diseño
 - Ubicación: centro localidad, cercano a la playa y al Palacio de Congresos
 - Equipamiento e instalaciones dotadas de alta tecnología
 - ZT Fides (tarjeta de fidelización)
7. **Instrumentos:**
 - Marketing directo:
 - ✓ Carpeta profesional, folleto de la cadena y presentación PowerPoint.
 - ✓ Relaciones públicas: visita
8. **Fechas de realización:** Febrero, Abril, Junio y Septiembre
9. **Titular:** Departamento Comercial

- **ACCIÓN A4:**

1. **Nombre de la acción:** promoción noches románticas
2. **Descripción:** mailing periódico con promociones vigentes a diferentes colectivos, agencias de viajes, parejas de novios y otros sensibles a este producto y envío de folleto.
3. **Público objetivo:** agencias de viajes, parejas de novios y otros sensibles a este producto.



4. **Estrategia:** pull (dirigidas a captar la imagen del consumidor final)

5. **Objetivo:** aumentar estancias en épocas no estivales

6. **Valores:**

- Ubicación
- Servicios: gimnasio gratuito, parking cubierto...
- Equipamiento e instalaciones de primer nivel
- Flexibilidad y personalización del servicio
- Valores añadidos: Spa

7. **Instrumentos:**

- Marketing directo

8. **Fechas de realización:** regularmente, según promoción

9. **Titular:** Comerciales

Acciones relacionadas con el centro de negocio:

- **ACCIÓN B1:**

1. **Nombre de la acción:** promoción centro de negocios

2. **Descripción:** información y promoción sobre los servicios del centro de negocio a través de visualización gráfica que presentará un comercial

3. **Público objetivo:** cliente directo empresas

4. **Estrategia:** pull (dirigidas a captar la imagen del consumidor final)

5. **Objetivo:** captación de mayor número de eventos de empresa

6. **Valores:**

- Ubicación
- Trato personalizado
- Equipamiento e instalaciones acorde con las necesidades de los clientes como Spa, gimnasio,,,
- Paquetes combinados (Sala + alojamiento + almuerzo = coffee break gratis), (sala + almuerzo o cena + coffee break = audiovisuales gratis)

7. Instrumentos:

- Marketing directo: carpeta profesional, mailing electrónico y presentación PowerPoint.
- Relaciones públicas: visitas
- Presentación de paquetes combinados (Sala + alojamiento + almuerzo = coffee break gratis), (Sala + almuerzo o cena + coffee break = audiovisuales gratis)

8. **Fechas de realización:** Enero y Junio

9. **Titular:** Comerciales

• **ACCIÓN B2:**

1. **Nombre de la acción:** Organizaciones Profesionales de Congresos

2. **Descripción:** visitas a Organizaciones Profesionales de Congresos y empresas especializadas en organizaciones de eventos

3. **Público objetivo:** Peñíscola y zonas alrededores

4. **Estrategia:** push (enfocada más a la actuación sobre el canal de ventas)

5. **Objetivo:** 22 agencias especializadas

6. **Valores:**

- Ubicación
- Atención personalizada
- Equipamiento e instalaciones dotadas de alta tecnología
- Oferta gastronómica especializada con productos de primera calidad
- Valores añadidos: Spa, gimnasio, parking privado...

7. **Instrumentos:**

- Marketing directo:
 - ✓ Carpeta profesional, presentación PowerPoint
 - ✓ Telefónico para todas las OPC's y agencias de eventos para concertar cita con los responsables
- Relaciones públicas: visitas
- Promoción ventas

8. **Fechas de realización:** Febrero, Abril, Junio y Septiembre

9. **Titular:** Comerciales

Acciones relacionadas con el centro de Spa:

- **ACCIÓN C1:**

1. **Nombre de la acción:** promoción Spa
2. **Descripción:** mailing periódico con promociones vigentes a diferentes colectivos, agencias de viajes, parejas de novios, empresas y otros sensibles a este producto.
3. **Público objetivo:** agencias de viajes, parejas de novios, incentivos empresas (venta de bonos) y otros sensibles a este producto.
4. **Estrategia:** pull (dirigidas a captar la imagen del consumidor final)
5. **Objetivo:** aumento producción Spa
6. **Valores:**
 - Ubicación
 - Atención personalizada
 - Equipamiento e instalaciones de primer nivel
 - Parking privado
7. **Instrumentos:**
 - Marketing directo
8. **Fechas de realización:** regularmente, según promoción
9. **Titular:** Responsable Minos + Comerciales

- **ACCIÓN C2:**

1. **Nombre de la acción:** base de datos Spa
2. **Descripción:** creación base de datos clientes, para envío regular de promociones y acuerdos; así como iniciar contactos con empresas como Groupon.
3. **Público objetivo:** Clientes habituales servicio Spa Minos y nuevos clientes
4. **Estrategia:** pull (dirigidas a captar la imagen del consumidor final)
5. **Objetivo:** aumento producción Spa
6. **Valores:**

- Ubicación
- Atención personalizada
- Equipamiento e instalaciones de primer nivel
- Parking privado

7. Instrumentos:

- Relaciones públicas
- E-marketing

8. Fechas de realización: durante todo el año

9. Titular: Responsable Minos + Comerciales

Acciones relacionadas con el restaurante:

• **ACCIÓN D1:**

1. Nombre de la acción: fidelización restaurante

2. Descripción: creación base de datos clientes, para envío regular de promociones. Creación de fichas para tomar contacto.

3. Público objetivo: Clientes habituales del hotel (que pueden ser clientes de empresa que puedan llegar a ser clientes de fin de semana).

4. Estrategia: pull (dirigidas a captar la imagen del consumidor final)

5. Objetivo: aumento producción

6. Valores:

- Gastronomía Mediterránea con productos de primera calidad
- Atención personalizada
- Equipamiento e instalaciones de primer nivel
- Parking privado

7. Instrumentos:

- Relaciones públicas
- E-marketing

8. Fechas de realización: durante todo el año

9. Titular: Director + Comerciales

- **ACCIÓN D2:**

1. **Nombre de la acción:** cenas románticas
2. **Descripción:** menú romántico en combinación con Spa
3. **Público objetivo:** Clientes particulares
4. **Estrategia:** mixta (combinación de pull y push)
5. **Objetivo:** incrementar la asistencia de comensales al restaurante al o aumentar el precio respecto a 2011
6. **Valores:**
 - Ubicación
 - Moderno e innovador diseño
 - Gastronomía Mediterránea con productos de primera calidad
 - Atención personalizada y cualificada
 - Equipamiento e instalaciones de primer nivel
 - Valores añadidos:
 - ✓ Parking privado
 - ✓ Descuento en alojamiento con paquete
7. **Instrumentos:**
 - Marketing directo
 - Relaciones públicas
 - Publicidad
8. **Fechas de realización:** fechas señaladas
9. **Titular:** Comerciales

- **ACCIÓN D3:**

1. **Nombre de la acción:** celebraciones especiales
2. **Descripción:** creación paquetes fechas señaladas: San Valentín, Carnaval, Fallas, Puente Comunidad Valenciana y Todos los Santos.
3. **Público objetivo:** Clientes particulares
4. **Estrategia:** mixta (combinación de pull y push)
5. **Objetivo:** aumento producción restaurante y Spa dentro de las instalaciones e incrementar valores añadidos



6. Valores:

- Ubicación
- Gastronomía Mediterránea con productos de primera calidad
- Atención personalizada y cualificada
- Equipamiento e instalaciones de primer nivel
- Valores añadidos:
 - ✓ Parking
 - ✓ Descuento en alojamiento con paquete

7. Instrumentos:

- Marketing directo
- Relaciones públicas
- Publicidad

8. Fechas de realización: durante todo el año

9. Titular: Responsable restauración + responsable Spa + Comerciales

Como se puede observar todas las acciones realizadas pretenden llegar a conseguir uno o varios objetivos a la vez. Acciones tales como A1: “Carta informativa tarifas corporativas 2012” y A3: “Visitas agencias minoristas” podrían ser acciones para llegar a consolidar su explotación y consolidar su posicionamiento. A4: “Promoción noches románticas” y D3: “Celebraciones especiales” podrían cumplir el objetivo de romper con la estacionalidad estival, ya que ofrecen productos con ofertas especiales en épocas del año con poca ocupación. La acción C2 “Base de datos Spa” y D1 “Fidelización restaurante”.

Podrían enmarcarse dentro de la consolidación de su explotación para llegar a una etapa de madurez, ya que pretende fidelizar a los clientes actuales y a los que no lo son llegar a conseguir que lo sean.

Todas las acciones pretenden llegar a la consecución de los objetivos marcados del hotel en el plazo de un año a través de los instrumentos asignados a cada acción.

8.3.2 Cronograma

Con el cronograma se logra comunicar aspectos relacionados con los tiempos y plazos, y también puede ser usado como herramienta de seguimiento.

Tabla 38. Cronograma acciones

Acción/Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciem
A1	■											
A2		■		■		■			■			
A3		■		■		■			■			
A4	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
B1	■					■						
B2		■		■		■			■			
C1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
C2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
D1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
D2		■	■							■	■	
D3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cronograma hay acciones que se desarrollan durante todo el año (A4, C1, C2, D1 y D3), sin embargo otras acciones solamente se realizan en ciertos periodos para así conseguir sus objetivos.

8.4 Presupuesto

Un presupuesto es un supuesto previo de asignación de recursos en euros, necesario para cumplir un objetivo. Se suele expresar en términos monetarios por ser el dinero un denominador común de los diversos recursos.

Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar recursos. No es el medio para alcanzar un objetivo. Ese medio es el programa.

La elaboración de programas y presupuestos detallados, presenta las siguientes ventajas:

- Obliga a meditar antes de actuar, sobre el mejor camino a seguir para alcanzar un resultado.
- Obliga a pensar en la coordinación de las acciones.
- Ayuda a determinar la incidencia en los recursos para distintas alternativas de acción.
- Proporciona la base indudable de control del Plan de marketing.

El presupuesto de marketing debe incluir todas las categorías más comunes de gastos que conllevan las actividades de marketing.

Se expone un cuadro con la programación de gastos de marketing de las acciones implantadas:

Tabla 39. Coste y descripción de las acciones

	Coste	Descripción
Acción A1	750 €	material gráfico
Acción A2	260 €	kilometraje
	750 €	material gráfico
Acción A3	360 €	material gráfico
	1.300 €	kilometraje
	500 €	alojamiento
Acción A4	550 €	material gráfico
Acción B1	550 €	material gráfico
Acción B2	360 €	material gráfico
	640 €	Parking +kilometraje
Acción C1	550 €	material gráfico
Acción C2	500 €	Llamadas telefónicas
Acción D1	Sin coste	-
Acción D2	320 €	material gráfico
Acción D3	280 €	material gráfico
TOTAL	7.670 €	

Fuente: elaboración propia



El presupuesto final es de **7.670€** para el Hotel Don Carlos, la mayoría de gastos son de material gráfico y de kilometraje; también se observa que hay una acción sin coste alguno.

8.5 Control

El control es un proceso permanente, comienza desde el momento de la definición de los objetivos. Permite medir la desviación entre las previsiones y las realizaciones, analizar las causas, determinar las intervenciones necesarias e integrarlas en el plan.

Etapas del control permanente

- Analizar
- Comprender
- Revisar las estrategias y los objetivos
- Si es preciso, modificarlas

Hay que verificar si la desviación es tolerable o no, y se deberá tomar, llegado el caso, las medidas correctivas.

- **Mantener el objetivo:** Revisar el plan en su conjunto e intervenir sobre los medios, modificándolos o reforzándolos.
- **Reducir el objetivo:** Cuando éste es demasiado ambicioso.

La finalidad es alertar al responsable de que algo no ha sido realizado según el plan.

9. CONCLUSIONES

Una vez analizadas y desarrolladas las áreas objeto de estudio en los capítulos anteriores de este trabajo, se alcanza a tener una visión clara y unos conocimientos sobre las mismas: el sector turismo, el subsector hotelero y por último, el caso concreto del Hotel Don Carlos, para el que se ha elaborado un completo Plan de marketing con el objetivo de adaptarse a la nueva situación del mercado y ver así mejorada su posición en el mercado e incrementar su posición actual.

A modo de conclusiones se valorarán a continuación una serie de puntos a remarcar de cada uno de los capítulos tratados anteriormente:

1. En cuanto a la coyuntura económica hay que destacar que actualmente España se encuentra inmersa en una gran crisis económica, con datos no muy positivos para el futuro inmediato. A pesar de ello España se encuentra entre uno de los 5 países más visitados del mundo.
2. El mercado de “Sol y Playa” en el que se encuentra la localidad de Peñíscola se compone de un producto al que se le asocia un determinado tipo de demanda. El 85% de los viajeros que visita Peñíscola es residente en España mientras que el resto es extranjero; estos en su mayoría provienen de la Unión Europea.
3. Al ser un mercado de “Sol y Playa” los meses de mayor ocupación es la época estival, como consecuencia los precios son más elevados, se contrata más personal para estos meses...
4. El Hotel Don Carlos sigue una estrategia basada en la diferenciación, entre los propios hoteles de la cadena y entre el resto de hoteles.
5. El Hotel Don Carlos se caracteriza principalmente por ser un hotel que busca la tranquilidad y relajación de sus clientes, por ello el 99,8% son adultos (público objetivo); y un 58,23% corresponde a parejas.
6. Se podría afirmar que realmente el Hotel Don Carlos no tiene competidores cercanos ya que ningún hotel de la zona tiene sus características ni enfoca su producto de la misma forma. Los principales competidores de la cadena ZT Hotels serían las dos cadenas hoteleras existentes en Peñíscola: Servigroup y Ágora Hoteles.

7. Las principales conclusiones obtenidas del análisis DAFO son: la crisis económica afecta al sector; producto “Sol y Playa” saturado; masificación en época estival; ZT Hotels es todavía una marca poco conocida internacionalmente a diferencia de nivel nacional sí que lo es; excesiva dependencia de touroperadores; excelente ubicación del Hotel Don Carlos; instalaciones modernas; oferta de micro productos; clima favorable; popularidad y buena imagen del destino entre otras.
8. Todas las acciones realizadas en el Plan de marketing pretenden llegar a la consecución de los objetivos marcados del hotel en el plazo de un año a través de los instrumentos asignados a cada acción. Los objetivos marcados del Plan de marketing para el Hotel Don Carlos han sido:
 - Consolidar el posicionamiento diferenciado del en dos niveles: en la oferta de Peñíscola y en la propia del grupo ZT Hotels.
 - Romper con la estacionalidad estival del hotel
 - Consolidar su explotación.

Habría que tener en cuenta la situación actual de crisis en la que se encuentra el país, por ello si ésta aumentase habría que tener previsto un “Plan B” basado en “esperar y ver”, con estrategias de:

- Reducción de costes (estudio de posibles ERES)
- Cierres temporales
- Etc.

Estas estrategias serían de carácter temporal hasta que “amaine el temporal”.

Para finalizar se procede a la realización de una pequeña **reflexión** sobre la importancia de desarrollar un Plan de marketing en empresas que apuestan por el futuro y una posición diferenciada en el segmento elegido.

En la actualidad el marketing ayuda a las organizaciones a apreciar la importancia de la evolución de ser una organización enfocada en el producto para ser una organización enfocada en el cliente, los esfuerzos de marketing cada día van más dirigidos a lograr éste y otros cambios.

Con la globalización las empresas de servicio se han visto más afectadas que el resto, por ello hoy en día ganar es diferenciarse, marcar la diferencia en relación con la competencia, además de manejar y optimizar los recursos y el potencial humano de la empresa. La organización de hoy debe perseguir el mejoramiento de su productividad y la calidad de sus servicios. Para alcanzar estos objetivos el marketing se convierte en una herramienta estratégica.



TFC: Verónica García Ruiz

El servicio al cliente continúa aumentando su importancia. Los directivos de las empresas se están enfocando en una herramienta gerencial crítica, que es visible a todos en la compañía, las técnicas para medir la satisfacción. El objetivo ahora es conocer qué es efectivo y qué es menos efectivo.

Entender qué desean y esperan los clientes de un servicio es el interés primario de todos los gerentes, especialmente desde que se está enfocando en la necesidad de sostener la relación con el cliente por el mayor tiempo posible.

Entender y satisfacer verdaderamente las necesidades del cliente a través de encuestas de satisfacción del cliente pueden extender el periodo de la relación y aumentar la lealtad del cliente. La efectividad de estos estudios es determinada por la manera en que son estructurados, conducidos y analizados.

Escuchar a los clientes es vital si las organizaciones desean identificar qué desean realmente sus clientes y anticiparse a sus necesidades.

Los clientes son la razón para cualquier que organización esté en el negocio, saber cómo retenerlos el mayor tiempo posible impactará significativamente a la empresa. Entender cuáles son los conductores principales de la satisfacción del cliente es clave en la creación de los objetivos gerenciales y para el logro de una ventaja competitiva real.

10. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- ALBRECHT, K. (1996): Todo el poder al cliente: nuevo imperativo de calidad de servicio. Editorial Paidós. ISDN: 978-84-4930-010-3.
- CHADLER, A.D. (1969): Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Editorial Lightning Source Inc ISBN: 978-02-6253-009-5.
- CHON KYE-SUN; SPARROWE, R. (2001): Atención al cliente en hostelería. Editorial Paraninfo. ISDN: 978-84-2832-757-2.
- DALMAU PORTA, J.I.; HERVÁS OLIVER, J.L. (2003): Estrategia y política de empresa, una introducción. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. ISBN: 978- 84-9705-462-8.
- ECHEVERRI CAÑAS, L.M. (2008): Una visión estratégica de un plan de marketing. Editorial Ediciones Mayol S.A. CESA ISBN: 978-958-8307-752-7.
- GALLEGO LLORCA, J. (1997): Marketing hotelero. Principios y aplicaciones para la gestión día a día. Ediciones Deusto S.A. ISDN: 978-84-2341-563-2.
- MUÑOZ OÑATE, F. (1994): Marketing turístico. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. ISBN: 978-84-8004-104-8.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. (2006): Dirección estratégica. Séptima edición. Pearson Educación. Madrid. ISBN: 978-84-2054-618-6.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V.; MIQUEL, S.; BIGNÉ, J.; CÁMARA, D. (2000): Introducción al Marketing. Segunda edición europea. Prentice Hall. Madrid. ISBN: 978-84-8322-178-0.
- OSORIO ACOSTA, E.; JAIME PASTOR, V.; OSORIO ACOSTA, J.; GALLEGO LLORCA, J.; MURGUI IZQUIERDO, S. (2009): TURISMO. Planificación y Gestión Estratégica. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. ISBN: 978-84-8363-504-9.
- PORTER M. (2009): Ser competitivo. Harvard School, Ediciones Deusto. ISDN: 978-84-2342-695-9.



- RIVERA, L.M. (2010): Decisiones en marketing. Cliente y empresa. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. ISBN: 978-84-8365-542-1.
- ROGER, J.B. (2007): Marketing estratégico. Editorial Pearson Prentice Hall. ISBN: 978-84-8322-342-0.
- VON NEUMAN Y MORGENSTERN (2007): The theory of Games and economic behaviour. Editorial Princeton University Press. ISBN: 978-06-9113-061-3.

REFERENCIAS A AUTORES:

- Drucker (1954:**12**), el primero en definir, aunque de forma implícita, el concepto de estrategia. “La estrategia de la empresa es la respuesta a una pregunta dual: ¿qué es nuestro negocio? Y ¿qué debería ser en el futuro?”
- Según Kotler (1995:**16**): “el marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean creando, ofreciendo e intercambiando productos con gran valor para otros”.
- Según Lambin (1991:**16**), describe el marketing como “el proceso social orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y de las empresas, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”.
- American Management Association (1985:**16**), define el marketing como “el proceso de planificar y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de las organizaciones”
- Según Drucker (1975:**18**), “el marketing es tan básico que no puede considerarse una función por separado. Es el negocio total contemplado desde el punto de vista de su resultado final, es decir, desde la perspectiva del cliente”.
- Según Kotler (1988:**18**): el marketing es “el análisis, organización, planificación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que oferta al cliente, con vistas a satisfacer necesidades y deseos de los grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello un beneficio”.
- Según Krippendorf (1971:**22**), el marketing turístico es “la adaptación sistemática y coordinada de las políticas de los que emprenden negocios turísticos, privados o estatales, sobre el plano local, regional, nacional e

internacional, para la satisfacción óptima de las necesidades de ciertos grupos de consumidores y lograr, de esta forma, un beneficio apropiado”.

- Según Juliá y Server (2003:24), “cuando se decide poner en marcha una actividad a través de la creación de una empresa, se necesita establecer cuál es la figura jurídica más adecuada, en función del tipo de actividad que se vaya a realizar, el volumen de negocio que se presume que pueda alcanzar, qué capital es necesario para constituir dicha empresa, etc.”
- Michael Porter (1982:129), identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto.

DOCUMENTOS EN LÍNEA:

- EINFORMA. Base de datos de empresas.
<http://www.einforma.com/servlet/app/portal/GOO/screen/SProducto/prod/LISTA_EMPRESAS/razonsocial/ZT+HOTELS/provincia/00/pais/ES/prod/ETIQUETA_EMPRESA/nif/MEIxMjAxOTQ4NQ> [Consulta:16/01/2012]
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. Perspectivas de la economía mundial.<<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2011/01/pdf/texts.pdf> > [Consulta:24/11/2011]
- INE. Instituto Nacional de Estadística.
< <http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth1211.pdf>> [Consulta:28/12/2011]
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS. EGATUR. Encuesta de gasto turístico. <<http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/egatur/Mensuales/Nota%20de%20coyuntura%20de%20Egatur.%20Diciembre%202011.pdf> > [Consulta:05/01/2012]
- Instituto de Estudios Turísticos. FRONTUR.
<<http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/frontur/mensuales/Nota%20de%20coyuntura%20de%20Frontur.%20Agosto%202011.pdf>> [Consulta:21/12/2012]
- PORTAL DE NOTICIAS DE TURISMO. HOSTELTUR. ¿Cómo vender más cuando la gente consume menos?
<<http://www.hosteltur.com/web/uploads/fa7a412f22a89581.pdf>> [Consulta:15/10/2011]
- SABI. Base de datos. Universidad Politécnica de Valencia. .
<<http://sabi.bvdep.com/version-2011128/cgi/template.dll> > [Consulta:11/11/2011]

11. ANEXOS

➤ **Anexo 1. Noticias**

Publicado por: NEGOCIO

Fecha: 07/02/2011

“HOTELES Y COMPLEJOS ZT SL, cuya marca comercial es ZT HOTELS, dispone de 7 hoteles, 5 en propiedad y 2 en gestión. El último que han abierto es el de Barcelona, Vila Olímpica Suites. Además, cuenta con 5 balnearios, un centro de convenciones, varios negocios de restauración colectiva de quinta gama (CATERING BON GOURMET GASTRONOMÍA) y una agencia de viajes propia (ATLANTIC AMBASSADOR). El plan estratégico de la Cía. pasa por abrir otro hotel en Barcelona y las alternativas de Zaragoza pasan por buscar un inversor privado, financiación bancaria o un acuerdo estratégico con otras cadenas. En 2010, ZT HOTELS obtuvo unos ingresos de 26,5 millones y para 2011 prevé alcanzar los 28 millones.”

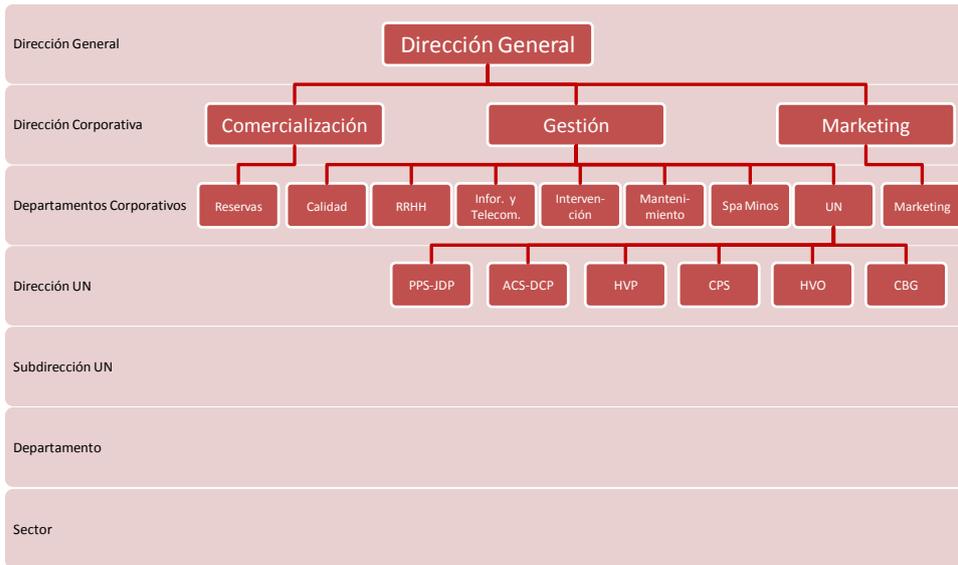
Publicado por: EXPANSIÓN DE CATALUÑA

Fecha: 13/01/2011

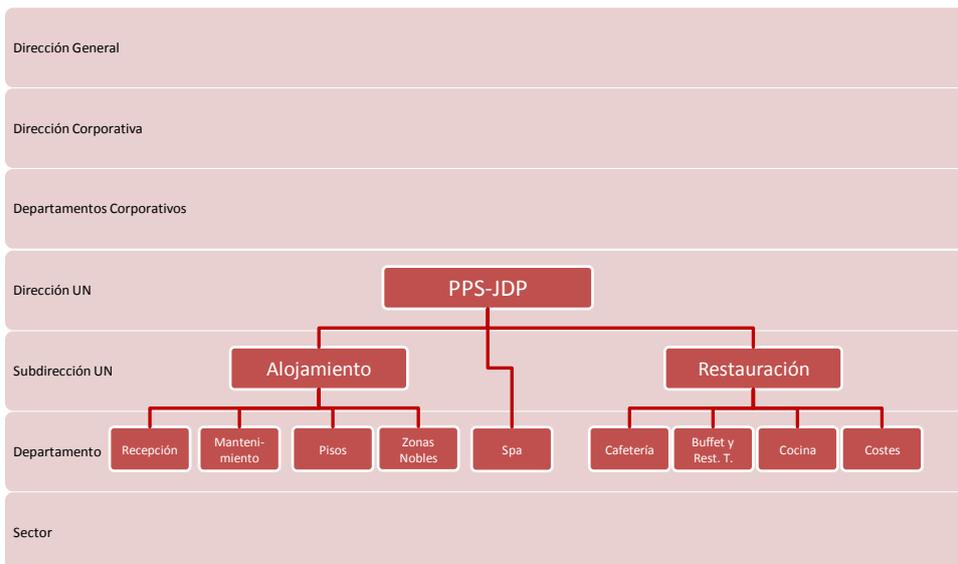
“La cadena valenciana ZT HOTELS negocia la financiación para construir un hotel de cuatro estrellas y 150 habitaciones en la calle Sancho de Ávila de Barcelona. El consejero delegado de la firma, Javier Gallego, señala que el proyecto tiene licencia urbanística y sólo está pendiente de su financiación bancaria o de la entrada de inversores privados. La inversión del futuro hotel, denominado Glòries Park, ronda los 25 millones de euros. ZT HOTELS integra siete complejos hoteleros, cinco balnearios y un centro de convenciones, además de negocios de restauración colectiva y una agencia de viajes, ATLANTIC AMBASSADOR. El grupo emplea 385 personas y facturó 25 millones de euros en 2010.”

➤ **Anexo 2. Organigramas hoteles de la cadena ZT Hotels**

Organigrama Jerárquico Grupo ZT Hotels

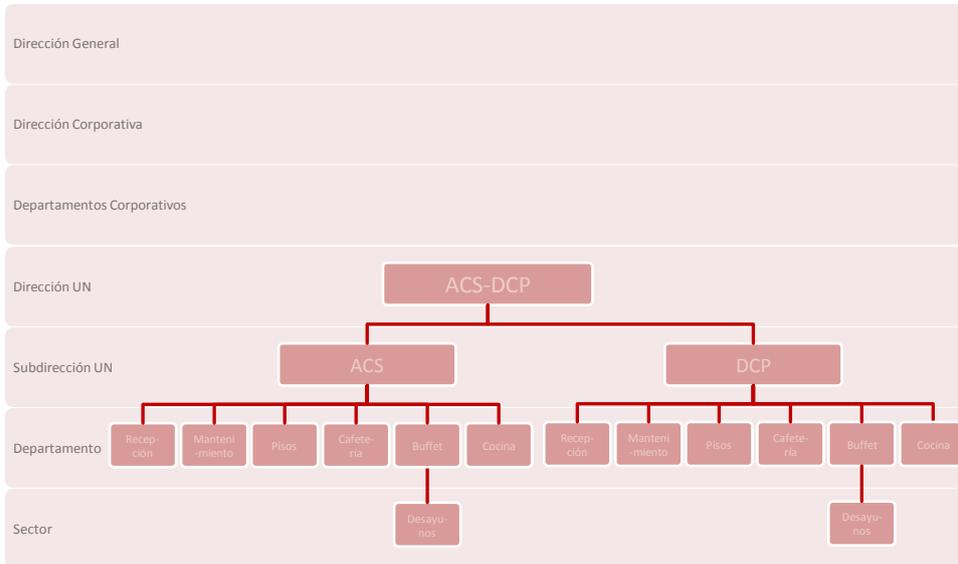


Organigrama Jerárquico Grupo ZT Hotels

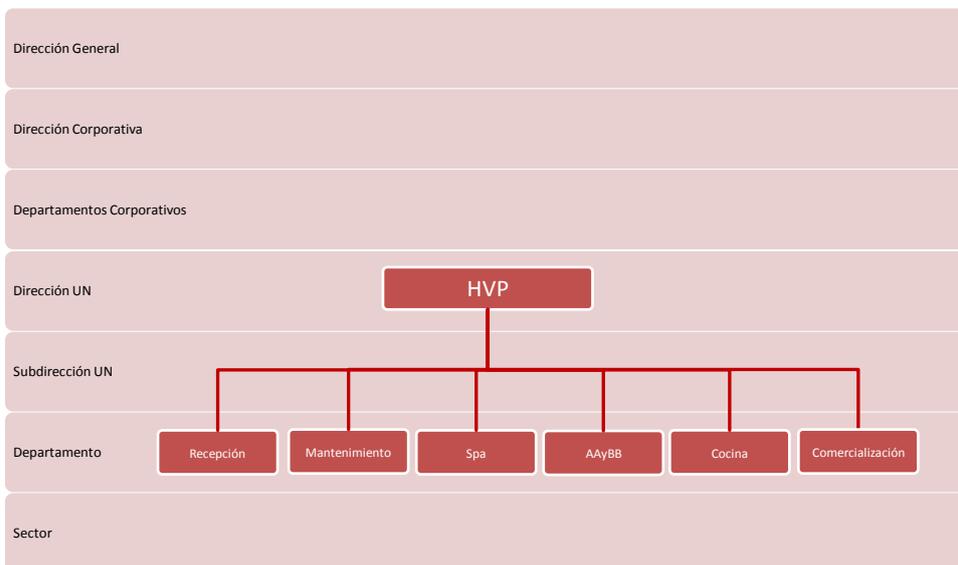




Organigrama Jerárquico Grupo ZT Hotels

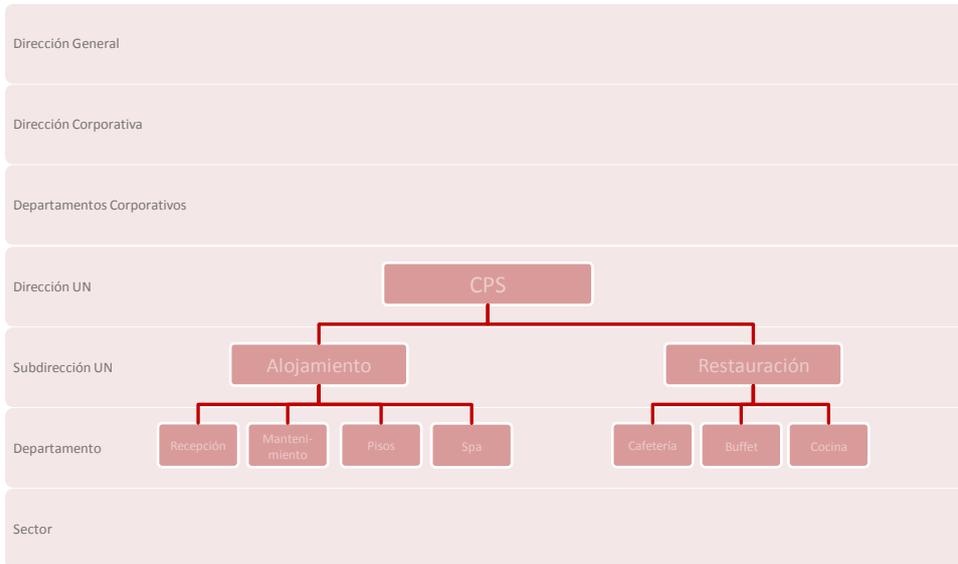


Organigrama Jerárquico Grupo ZT Hotels

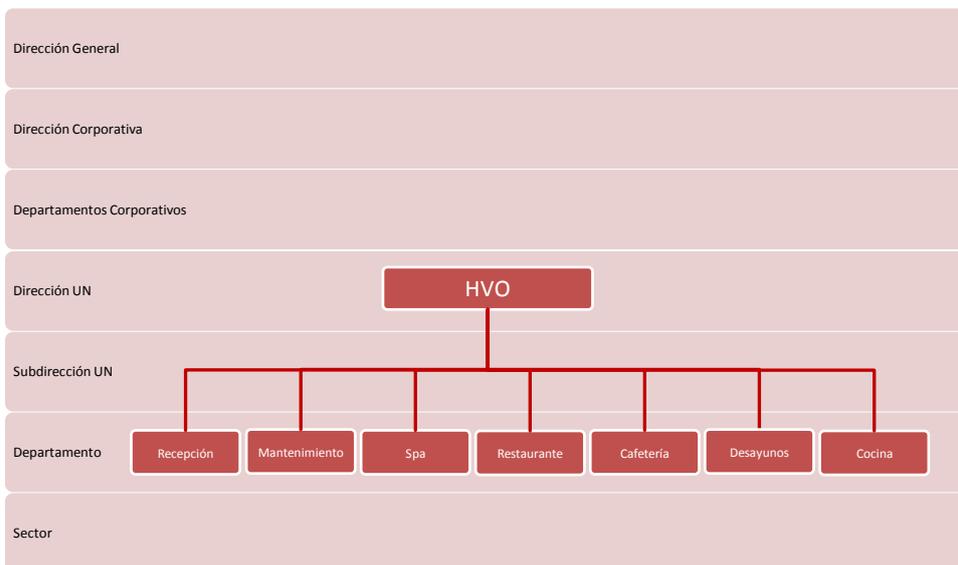




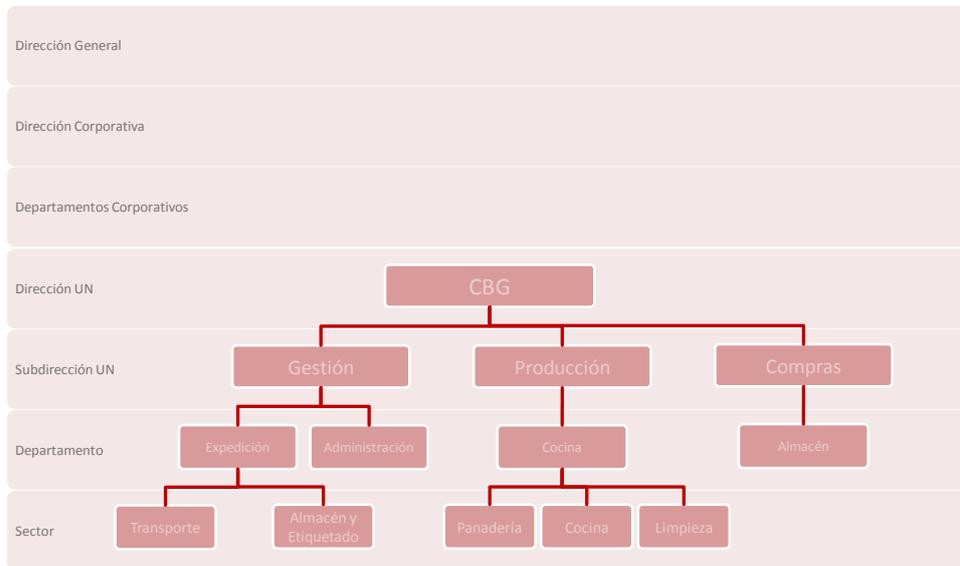
Organigrama Jerárquico Grupo ZT Hotels



Organigrama Jerárquico Grupo ZT Hotels



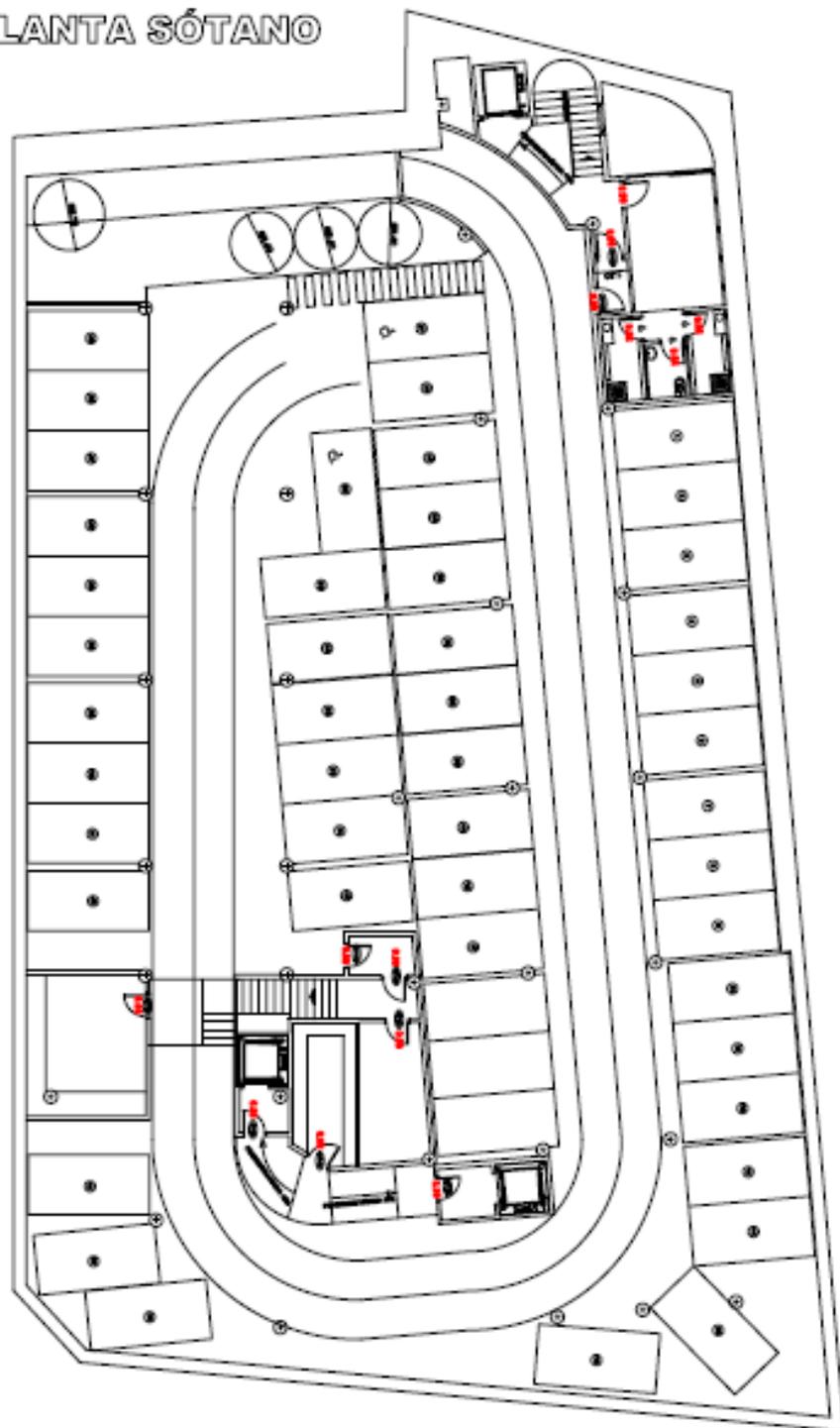
Organigrama Jerárquico Grupo ZT Hotels



➤ **Anexo 3. Planos Hotel Don Carlos**

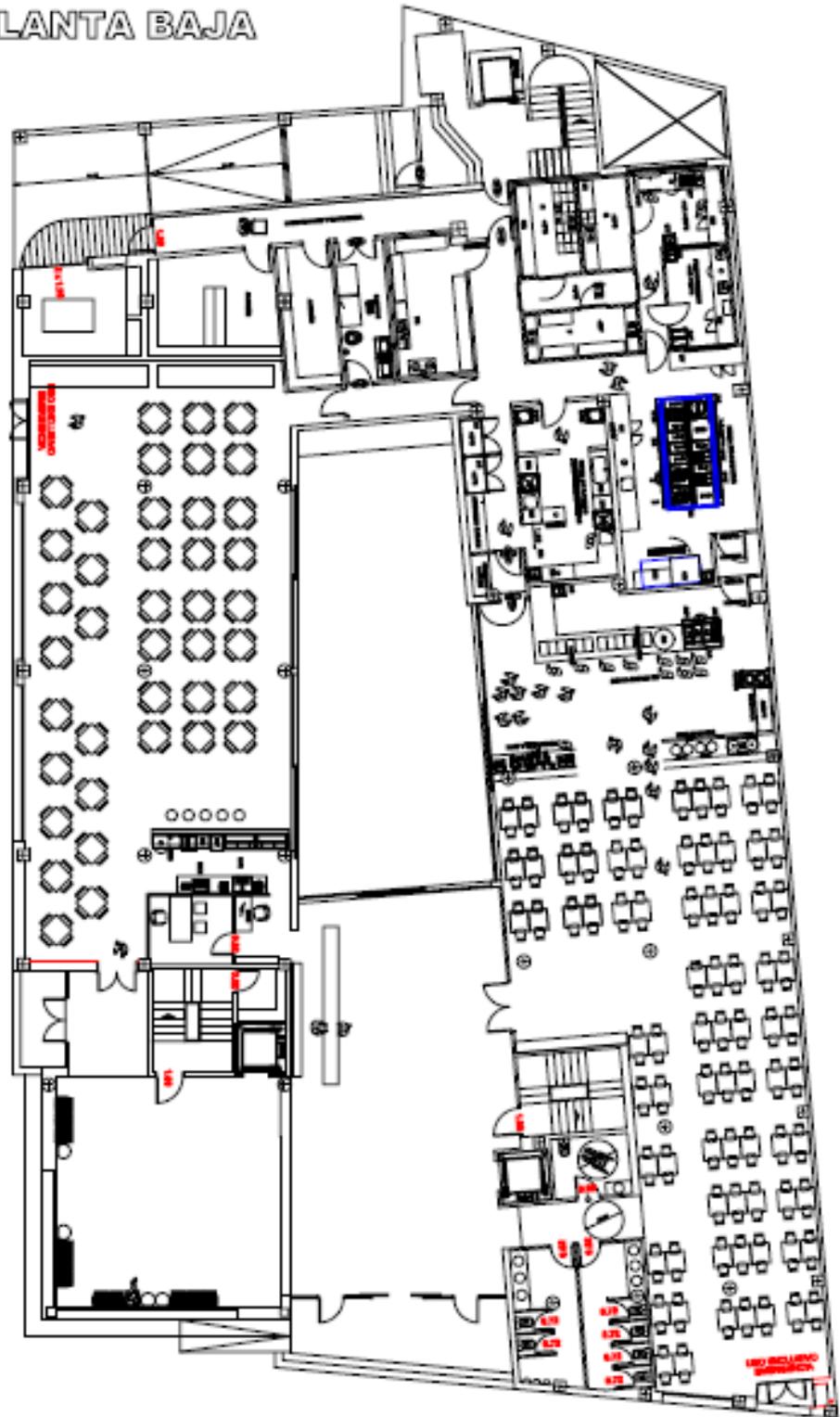
- **Distribución planta sótano**

PLANTA SÓTANO



- Distribución planta baja

PLANTA BAJA



- **Distribución primera planta**

PLANTA PRIMERA



- Distribución segunda planta

PLANTA SEGUNDA



- Distribución tercera planta

PLANTA TERCERA



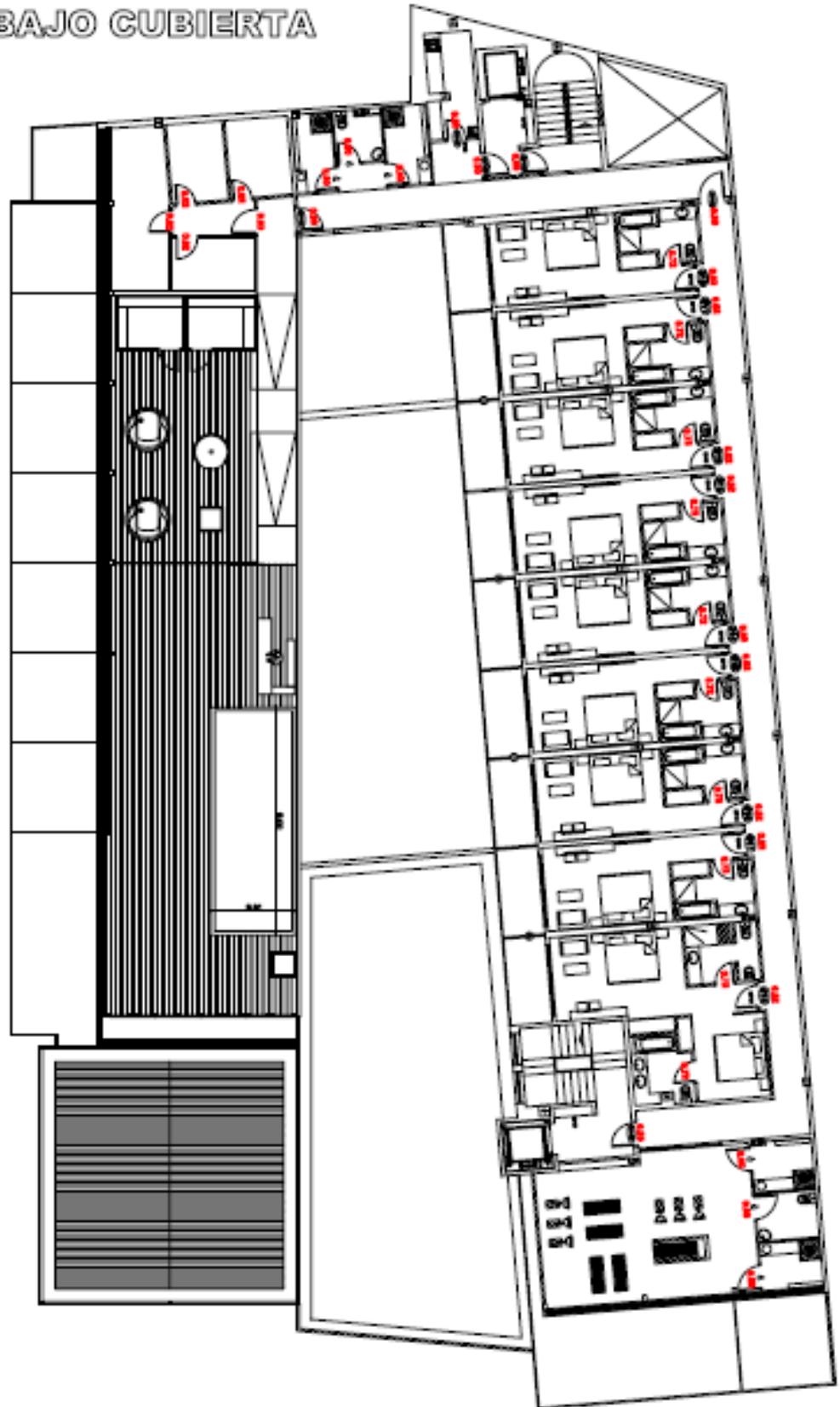
- Distribución planta ático

PLANTA ÁTICO



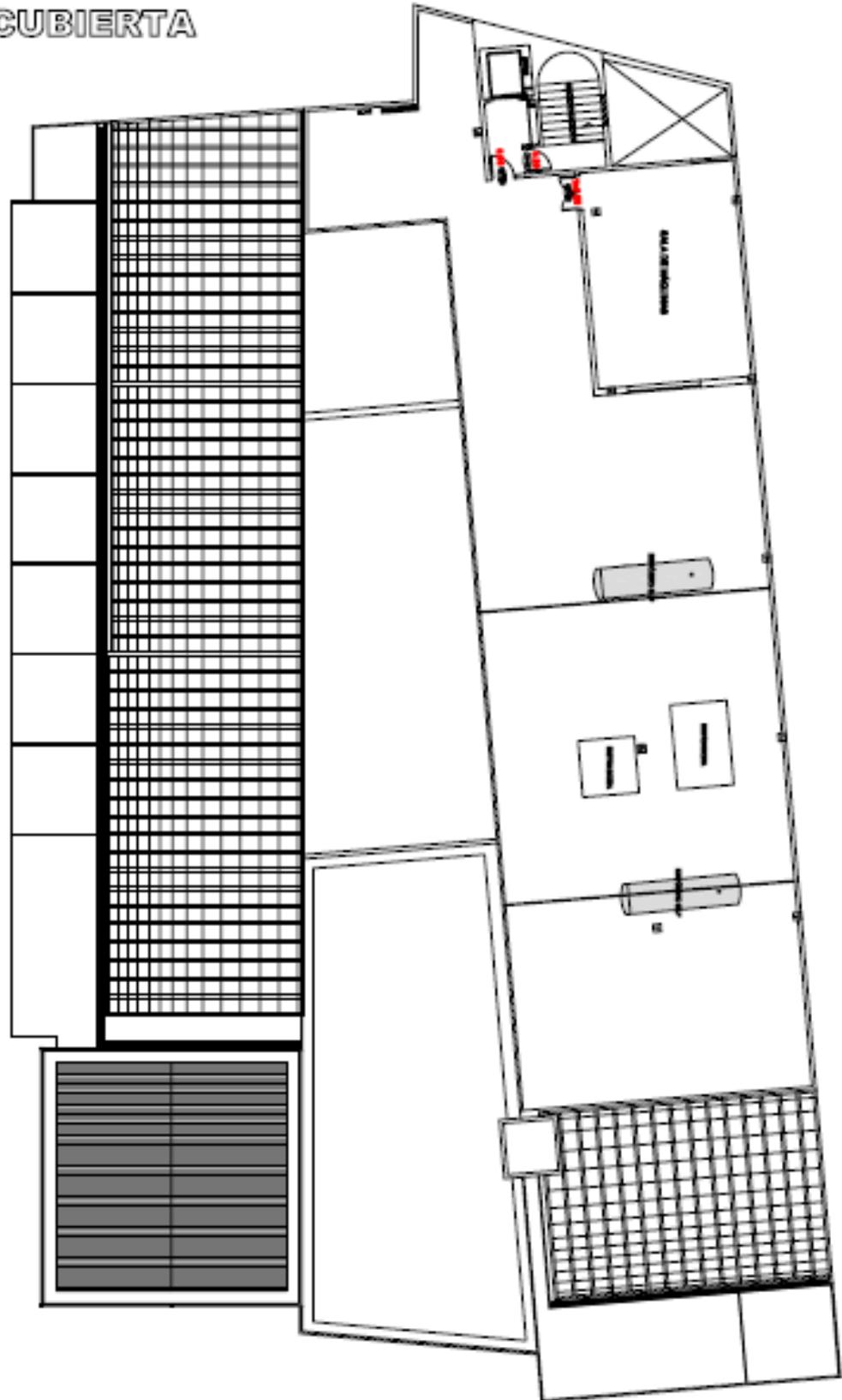
- **Distribución bajo cubierta**

BAJO CUBIERTA



- **Distribución cubierta**

CUBIERTA





➤ Anexo 4. Tablas del control analítico de gestión Hotel Don Carlos

- Cuadro de explotación mensual por estancias en 2008

2008
DON CARLOS

CONTROL ANALÍTICO DE GESTIÓN. Cuadro de explotación mensual por estancias.

Estancias	Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio			TOTAL ACUMULADO		
	Total	Estancia	%	Total	Estancia	%	Total	Estancia	%	Total	Estancia	%	Total	Estancia	%	Total	Estancia	%	Total	Estancia	%
Ingresos	133.926,73	46,36	100,00	0,00	#DIV/0!	100,00	0,00	#DIV/0!	100,00	0,00	#DIV/0!	100,00	0,00	#DIV/0!	100,00	133.926,73	46,36	100,00	133.926,73	46,36	100,00
M.Obra	26.275,76	9,10	19,62	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	26.275,76	9,10	19,62	26.275,76	9,10	19,62
S.Sociales	13.539,58	4,69	10,11	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	13.539,58	4,69	10,11	13.539,58	4,69	10,11
	39.815,34	13,78	29,73	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	39.815,34	13,78	29,73	39.815,34	13,78	29,73
Mat. Prima	23.996,67	8,31	17,92	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	23.996,67	8,31	17,92	23.996,67	8,31	17,92
Limpieza	5.110,14	1,77	3,82	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	5.110,14	1,77	3,82	5.110,14	1,77	3,82
Lavandería	3.427,85	1,19	2,56	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	3.427,85	1,19	2,56	3.427,85	1,19	2,56
Energía	8.052,05	2,79	6,01	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	8.052,05	2,79	6,01	8.052,05	2,79	6,01
G.G. Filjos	10.621,73	3,68	7,93	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	10.621,73	3,68	7,93	10.621,73	3,68	7,93
M.O Distrib	4.296,37	1,49	3,21	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	4.296,37	1,49	3,21	4.296,37	1,49	3,21
G. Generales	3.001,30	1,04	2,24	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	3.001,30	1,04	2,24	3.001,30	1,04	2,24
Gestión	5.357,07	1,85	4,00	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	5.357,07	1,85	4,00	5.357,07	1,85	4,00
Arrendamiento	21.428,60	7,42	16,00	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	21.428,60	7,42	16,00	21.428,60	7,42	16,00
Total Gastos	125.107,12	43,30	93,41	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	125.107,12	43,30	93,41	125.107,12	43,30	93,41
M.B.E	8819,61	3,05	6,59	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	0,00	#DIV/0!	####	8819,61	3,05	6,59	8819,61	3,05	6,59

CONTROL ANALÍTICO DE GESTIÓN. Cuadro de explotación mensual por estancias.

DON CARLOS

Estancias	Julio			Agosto			Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre			TOTAL ACUMULADO		
	Total	Estancia	%	Total	Estancia	%	Total	Estancia	%	Total	Estancia	%									
Ingresos	250.960,84	57,49	100,00	409.302,25	71,43	100,00	229.244,44	48,06	100,00	60.203,61	36,01	100,00	28.731,68	35,78	100,00	75.431,92	35,38	100,00	1.188.801,17	52,61	100,00
M.Obra	33.802,05	7,74	13,47	36.094,22	6,29	8,80	35.020,74	7,04	15,28	24.545,09	14,68	40,77	17.841,84	21,47	60,01	22.113,73	10,37	29,32	195.633,43	8,66	16,46
S.Sociales	17.136,49	3,83	6,83	18.625,51	3,25	4,55	18.544,81	3,73	8,09	3.919,03	2,34	6,51	13.511,70	16,26	45,45	13.541,72	6,35	17,95	98.818,85	4,37	8,31
	50.938,54	11,87	20,30	54.699,73	9,54	13,35	53.565,55	10,76	23,37	28.464,12	17,02	47,28	31.353,54	37,73	105,45	35.655,45	16,72	47,27	294.452,28	13,03	24,77
Mat. Prima	35.587,36	8,15	14,18	47.420,21	8,28	11,59	36.814,52	7,40	16,06	15.456,69	9,24	25,67	7.217,37	8,99	24,28	16.667,98	7,82	22,10	183.161,00	8,11	15,41
Limpieza	3.215,04	0,74	1,28	2.699,59	0,47	0,66	2.640,50	0,53	1,15	820,69	0,49	1,36	2.793,23	3,36	9,39	-350,60	-0,16	-0,46	16.928,59	0,75	1,42
Lavandería	4.517,42	1,03	1,80	6.976,31	1,22	1,70	6.817,60	1,37	2,97	2.844,35	1,70	4,72	1.621,80	1,95	5,45	1.509,44	0,71	2,00	27.714,77	1,23	2,33
Energía	8.052,05	2,79	6,01	12.370,69	2,83	4,93	17.606,61	3,07	4,30	9.164,40	5,48	15,22	8.837,88	10,64	29,73	12.067,15	5,86	16,00	75.566,06	3,34	6,36
G.G. Filjos	19.903,70	4,56	7,93	32.461,76	5,67	7,93	18.181,38	3,65	7,93	4.774,75	2,86	7,93	3.368,02	2,84	7,93	5.982,48	2,81	7,93	94.283,82	4,17	7,93
M.O Distrib	8.050,82	1,84	3,21	13.130,42	2,29	3,21	7.354,16	1,48	3,21	1.931,33	1,16	3,21	953,79	1,15	3,21	2.419,85	1,14	3,21	38.136,74	1,69	3,21
G. Generales	5.624,03	1,29	2,24	9.172,46	1,60	2,24	5.137,37	1,03	2,24	1.349,16	0,81	2,24	666,29	0,80	2,24	1.690,42	0,79	2,24	26.641,03	1,18	2,24
Gestión	10.038,43	2,30	4,00	16.372,09	2,86	4,00	9.169,78	1,84	4,00	2.408,14	1,44	4,00	1.189,27	1,43	4,00	3.017,26	1,42	4,00	47.552,05	2,10	4,00
Arrendamiento	21.428,60	7,42	8,54	21.428,60	3,74	5,24	21.429,00	4,31	5,24	21.429,00	12,82	35,59	21.429,00	25,79	72,07	21.429,00	10,05	28,41	150.001,80	6,64	12,62
Total Gastos	171.674,64	39,33	68,41	221.927,78	38,73	54,22	168.567,14	33,87	73,53	86.642,64	53,02	147,24	76.420,19	94,37	263,76	100.088,44	46,95	132,69	964.428,14	42,24	80,28
M.B.E	79.286,20	18,16	31,59	187.374,47	32,70	45,78	6.067,30	12,19	26,47	-284.39,23	-17,01	-47,24	-4.868,51	-58,59	-163,76	-24.656,82	-11,57	-32,69	234.373,03	10,37	19,72



• Cuadro de explotación mensual por estancias en 2009

CONTROL ANALÍTICO DE GESTIÓN. Cuadro de explotación mensual por estancias.

DON CARLOS

Estancias	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		TOTAL ACUMULADO		
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	
Ingresos	4.110,92	100,00	44.809,41	38,66	58.488,50	37,16	70.885,43	39,85	96.476,70	31,82	166.617,05	37,85	441.389,01	36,03	
M.Obra	6.482,13	22,82	14.415,54	12,44	20.443,03	12,99	20.226,42	11,37	20.743,44	6,80	27.706,70	6,29	110.017,26	8,98	
S.Sociales	3.314,30	11,67	7.368,99	6,36	10.475,79	6,66	10.309,45	5,80	6.560,90	2,15	10.183,25	2,31	48.212,68	3,94	
Mkt. Prima	2.599,75	9,15	10.222,13	8,82	14.727,29	9,36	12.863,88	7,23	22.466,19	7,37	35.637,10	8,14	98.736,34	8,06	
Limpieza	733,45	2,58	1.325,14	1,14	2.454,17	1,56	4.20	1,993,08	1,12	246,18	0,08	2.974,01	0,68	9.726,03	0,79
Lavandería	1.509,44	5,31	3.672	1,8	2.326,52	1,48	3.96	2.528,49	1,42	3.57	3.069,97	1,40	3.71	17.225,51	1,41
Energía	9.025,40	31,78	219,55	3,476,69	3,00	7,76	14.564,51	9,25	24,90	11.192,70	6,29	15,79	15.886,23	3,61	
Dep.Comercial	16,81	0,06	0,41	163,27	0,15	0,41	289,92	0,16	0,41	394,59	0,13	0,41	1.805,28	0,15	
G.G. Fijos	249,05	0,87	6,03	2.703,80	2,33	6,03	4.277,23	2,40	6,03	5.821,40	1,91	6,03	26.633,41	2,17	
Dep. Informat.	19,48	0,07	0,47	212,31	0,18	0,47	335,86	0,19	0,47	457,11	0,15	0,47	2.091,30	0,17	
M.O Distrib.	107,30	0,38	2,61	1.669,59	1,01	2,61	1.850,11	1,04	2,61	2.518,04	0,83	2,61	11.520,25	0,94	
G. Generales	91,22	0,32	2,22	994,32	0,86	2,22	1.297,98	0,88	2,22	2.140,82	0,70	2,22	9.794,42	0,80	
Gestión	164,44	0,58	4,00	1.792,38	1,55	4,00	2.339,58	1,49	4,00	3.859,07	1,26	4,00	6.664,68	1,54	
Arrendamiento	16.900,00	59,51	411,10	16.900,00	10,74	28,88	16.900,00	9,50	23,84	16.900,00	5,54	17,52	101.400,00	8,28	
Arrend.variable	493,31	1,74	12,00	5.377,13	4,64	12,00	8.506,25	4,78	12,00	11.577,20	3,79	12,00	52.966,68	4,32	
Total Gastos	41.705,08	146,85	#####	67.514,42	56,25	150,67	98.119,69	62,34	167,76	95.681,75	53,78	134,98	141.903,37	32,24	
M.B.E	-37.584,16	-132,37	-814,49	-227,05	01	-19,59	-50,87	-396,30	19	-25,18	-87,76	-247,86	32	-135.187,19	

CONTROL ANALÍTICO DE GESTIÓN. Cuadro de explotación mensual por estancias.

DON CARLOS

Estancias	ACUMULADO A JUNIO		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		TOTAL ACUMULADO	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Ingresos	441.389,01	36,03	269.330,91	56,39	371.353,62	86,01	209.132,68	41,89	85.921,65	30,65	31.350,00	43,66	75.972,10	45,96	1.484.350,76	100,00
M.Obra	110.017,26	8,98	35.443,22	7,42	35.697,21	6,35	35.433,42	7,10	21.663,84	7,74	17.128,85	23,86	16.472,01	9,96	271.855,81	18,31
S.Sociales	48.212,68	3,94	14.901,60	3,12	15.117,39	2,69	11.887,91	2,38	15.490,02	5,53	15.096,05	21,03	14.925,61	9,03	135.631,26	9,14
Mkt. Prima	98.736,34	8,06	36.728,70	7,69	43.577,23	7,75	41.059,40	8,22	22.781,30	8,14	9.675,92	13,48	19.814,94	11,99	272.373,83	18,36
Limpieza	9.726,03	0,79	2.20	2.290,19	0,48	0,85	3.510,64	0,70	1.68	1.454,23	0,52	1.69	1.144,44	1,59	883,59	0,53
Lavandería	17.225,51	1,41	3,90	5.963,75	1,25	2,21	7.506,10	1,33	2,02	4.581,72	1,64	5,34	2.200,94	3,07	3.027,32	1,83
Energía	68.791,47	5,62	15,59	17.746,26	3,72	6,59	18.741,09	3,33	5,05	15.807,41	3,17	7,56	14.670,34	17,09	16.190,30	9,79
Dep.Comercial	1.805,28	0,15	0,41	1.101,56	0,23	0,41	1.518,84	0,27	0,41	351,01	0,13	0,41	1.28,22	0,18	310,73	0,19
G.G. Fijos	26.633,41	2,17	6,03	16.251,43	3,40	6,03	22.407,48	3,98	6,03	5.178,48	1,85	6,03	1.891,71	2,63	4.584,16	2,77
Dep. Informat.	2.091,30	0,17	0,47	1.276,09	0,27	0,47	1.759,47	0,31	0,47	406,62	0,15	0,47	148,54	0,21	359,96	0,22
M.O Distrib.	11.520,25	0,94	2,61	7.029,54	1,47	2,61	5.488,36	1,09	2,61	2.239,95	0,80	2,61	818,26	1,14	1.982,87	1,20
G. Generales	9.784,42	0,80	2,22	5.976,45	1,25	2,22	8.240,34	1,46	2,22	1.904,38	0,68	2,22	695,67	0,97	1.685,82	1,02
Gestión	17.655,56	1,44	4,00	10.773,24	2,26	4,00	14.854,14	2,64	4,00	3.432,87	1,23	4,00	1.254,03	1,75	3.038,88	1,84
Arrendamiento	101.400,00	8,28	12,00	16.900,00	3,54	6,27	16.900,00	3,38	8,08	16.900,00	6,04	19,69	16.900,00	23,54	16.900,00	10,22
Arrend.variable	52.966,68	4,32	12,00	32.319,71	6,77	12,00	44.562,43	7,92	12,00	25.095,92	5,03	12,00	3.762,09	5,24	9.116,65	5,52
Total Gastos	576.576,20	47,07	130,63	204.701,73	42,86	76,00	243.115,92	43,21	65,47	190.204,63	38,09	90,95	121.353,35	43,34	109.292,84	66,12
M.B.E	-135.187,19	-11,04	-30,63	64629,18	13,53	24,00	128237,70	22,79	34,53	-35531,70	-12,69	-41,40	-50342,82	-70,12	-42587,52	-4,13



• Cuadro de explotación mensual por estancias en 2010

CONTROL ANALÍTICO DE GESTIÓN. Cuadro de explotación mensual por estancias.

DON CARLOS

Estancias	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		TOTAL ACUMULADO		
	Estancia	%	Estancia	%	Estancia	%	Estancia	%	Estancia	%	Estancia	%	Total	%	
Ingresos	6.489,81	31,20	100,00	40,47	100,00	55.143,90	40,31	100,00	101.205,83	73,98	100,00	191.987,02	39,47	100,00	
M.Obra	6.699,03	32,21	103,22	13,947,69	15,43	38,12	18.613,30	13,61	33,75	21.617,88	15,80	21,36	31.580,36	6,50	16,46
S.Sociales	4.510,49	21,69	69,50	4.783,55	5,29	13,08	6.936,57	5,07	12,58	11.328,12	8,28	11,19	9.438,81	3,38	9,73
	11.209,52	53,89	172,72	18.731,24	20,72	51,20	25.549,87	18,68	46,33	32.947,00	24,08	32,55	32.380,53	11,58	33,37
Mat. Prima	0,00	0,00	0,00	8.196,85	9,07	22,41	11.425,74	8,35	20,72	17.960,58	13,13	17,75	21.732,06	7,77	22,40
Limpieza	29,17	0,14	0,45	3.312,38	3,66	9,05	-324,42	-0,24	-0,59	2.108,36	1,54	2,08	2.723,44	0,97	2,91
Lavandería	852,56	4,10	13,14	443,44	0,49	1,21	2.539,82	1,86	4,61	4.308,94	3,15	4,28	3.086,55	1,10	3,18
Energía	4.004,45	19,25	61,70	11.467,64	12,69	31,35	9.951,68	7,27	18,05	14.091,76	10,30	13,92	10.512,88	3,76	10,63
Gtos. Generales F	1.900,00	9,13	29,28	13.339,99	14,76	36,46	4.995,99	3,29	8,16	8.410,00	6,15	8,31	8.410,00	3,01	8,67
Dto. Personal e Inf	0,00	0,00	0,00	201,00	0,22	0,55	259,01	0,19	0,47	340,96	0,25	0,34	477,00	0,17	0,49
M.O a Distribuir...	2.793,00	13,43	43,04	3.022,99	3,34	8,26	3.020,01	2,21	5,48	3.385,03	2,47	3,34	3.505,00	1,25	3,61
Gtos. Generales a	0,00	0,00	0,00	955,99	1,06	2,61	1.234,01	0,90	2,24	1.625,97	1,19	1,61	2.272,05	0,81	2,34
TOTAL GASTO	20.788,70	99,95	320,33	59.671,52	66,01	163,11	58.152,91	42,51	105,46	85.178,61	62,27	84,17	85.099,55	30,44	87,70
RESULTADOS	-14.298,89	-68,74	-220,33	-23.086,91	-25,54	-63,11	-3.009,01	-2,20	-5,46	16.027,22	11,72	15,84	19.320,10	4,27	12,30
Gest. Címbra y M	286,20	1,38	4,41	1.613,38	1,78	4,41	4.463,18	3,26	4,41	4.279,01	1,53	4,41	8.461,34	1,74	4,41
MARGEN BRU	-14.585,09	-70,12	-224,74	-24.700,29	-27,32	-67,52	-5.440,85	-3,98	-9,87	11.564,04	8,45	11,43	7.651,09	2,74	7,89
Arrendamiento	-17.149,97	-82,45	-264,26	-17.149,99	-18,97	-46,88	-17.149,97	-12,54	-31,10	-17.150,04	-12,54	-17,68	-17.150,03	-3,53	-8,94
Financieros hip	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Arrendamiento	-778,78	-3,74	-12,00	-4.390,15	-4,86	-12,00	-6.617,27	-4,84	-12,00	-12.144,70	-8,88	-12,00	-11.643,56	-4,16	-12,00
M.B.E	3343,66	16,08	51,52	-46240,43	-51,15	-126,39	-29208,09	-21,35	-52,97	-17730,69	-12,96	-17,52	-21142,46	-7,56	-21,79
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5.141			4.836			2.324			0		
TOTAL ACUMULADO	488.320,82	42,44	100,00	304.275,15	59,19	100,00	203.594,83	42,10	100,00	77.105,51	33,18	100,00	-87,10	#DIV/0!	
TOTAL ACUMULADO	11.505			5											



• Cuadro de explotación mensual por estancias en 2011

2011

DON CARLOS

CONTROL ANALÍTICO DE GESTIÓN. Cuadro de explotación mensual por estancias.

Estancias	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		TOTAL ACUMULADO		
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	
Ingresos	4.329,92	27,23	41.057,65	100,00	71.479,62	34,94	120.385,91	33,79	88.189,51	27,79	181.431,58	39,11	506.874,09	37,33	100,00
M.Obra	3.162,31	19,89	11.602,98	28,26	19.497,20	9,53	30.754,55	8,63	24.787,64	7,81	29.533,48	6,37	119.338,16	8,79	23,54
S.Sociales	3.713,89	23,36	4.553,79	11,09	9.244,34	4,52	11.104,93	3,12	15.654,81	4,93	17.750,95	2,08	53.918,72	3,97	10,64
	6.876,20	43,25	16.156,77	39,35	28.741,54	14,05	41.859,48	11,75	40.442,45	12,75	47.284,43	8,45	173.256,88	12,76	34,18
Mat. Prima	1.156,01	7,27	9.434,90	22,98	18.943,63	9,26	30.345,61	8,52	28.261,11	8,91	35.602,19	7,67	123.743,45	9,11	24,41
Limpieza	0,00	0,00	1.282,38	3,12	1.748,23	0,85	2.178,98	0,61	1.811,91	0,56	2.864,24	0,62	9.068,17	0,67	1,79
Lavandería	852,56	5,36	1.085,69	2,60	3.198,26	1,56	4.470,97	1,28	5.980,09	1,88	6.788,90	1,44	18.946,20	1,40	3,74
Energía	1.346,70	8,47	6.336,78	15,43	11.043,07	5,40	10.699,78	3,00	8.891,76	3,04	10.966,11	2,34	54.860,20	4,04	10,82
Gtos. Generales F	300,00	1,89	15.160,00	36,92	5.169,98	2,53	10.479,95	2,94	10.980,03	3,16	14.998,95	3,23	57.088,92	4,20	11,26
Dto. Personal e Inf	0,00	0,00	111,02	0,27	189,99	0,09	486,96	0,14	374,01	0,12	658,96	0,14	1.820,94	0,13	0,36
M.O a Distribuir...	2.926,00	18,40	67,58	0,16	3.465,98	1,69	3.577,99	1,00	3.684,03	1,16	3.695,94	0,80	20.614,94	1,52	4,07
Gtos. Generales a	0,00	0,00	736,00	1,79	1.260,97	0,62	3.232,00	0,91	2.482,01	0,78	4.371,96	0,94	12.082,93	0,89	2,38
TOTAL GASTO	13.487,47	84,64	53.547,54	130,42	73.760,65	36,05	105.908,46	29,72	102.861,83	32,42	121.946,69	26,29	471.480,64	34,72	93,02
RESULTADOS	-9.127,55	-57,41	-12.489,89	-30,42	-2.281,03	-1,11	14.479,45	4,06	-14.672,32	-4,62	-16.641,89	-12,82	35.393,45	2,61	6,98
Gest. Ciniaty Me	190,51	1,20	1.805,54	4,40	3.145,10	1,54	5.296,98	1,49	3.880,34	1,22	4.400,00	0,94	22.302,46	1,64	4,40
MARGEN BRU	-9.318,16	-58,60	-215,21	-0,51	-5.428,14	-2,65	-7.591,47	-2,18	-18.552,66	-5,85	-21.044,51	-4,59	-13.090,99	-0,96	-2,58
Arrendamiento	-17.407,00	-109,48	-402,03	-0,95	-17.407,00	-8,51	-17.407,00	-5,00	-17.407,00	-5,49	-17.407,00	-3,75	-104.442,08	-7,69	-20,61
Financieros hip	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Arrendamiento	-519,58	-3,27	-4.926,92	-12,00	-8.577,55	-4,19	-14.448,31	-4,05	-10.582,74	-3,34	-21.771,79	-4,69	-60.824,89	-4,48	-12,00
M.B.E	-27.244,74	-171,35	-829,23	-2,00	-3.141,09	-1,53	-22.870,79	-6,36	-46.542,43	-14,67	-52.781,02	-12,66	-152.715,99	-11,21	-30,02

DON CARLOS

CONTROL ANALÍTICO DE GESTIÓN. Cuadro de explotación mensual por estancias.

Estancias	Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		TOTAL ACUMULADO		
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	
Ingresos	317.530,58	59,97	428.366,45	74,43	220.109,38	42,23	91.080,77	36,76	0,00	0,00	0,00	0,00	1.563.961,27	48,39	100,00
M.Obra	119.338,16	8,79	44.848,22	7,76	41.671,63	8,00	28.605,47	11,54	11,54	31,41	0,00	0,00	279.223,04	8,64	17,85
S.Sociales	53.918,72	3,97	13.540,88	2,56	12.989,05	2,49	15.291,34	6,17	16,79	16,79	0,00	0,00	109.969,38	3,40	7,03
	173.256,88	12,76	58.500,44	11,05	54.660,68	10,49	43.896,81	17,71	48,20	48,20	0,00	0,00	389.192,42	12,04	24,89
Mat. Prima	123.743,45	9,11	47.801,45	8,31	41.168,74	7,90	21.893,90	8,84	24,04	24,04	0,00	0,00	280.151,56	8,67	17,91
Limpieza	9.068,17	0,67	3.432,05	0,65	1.541,95	0,30	2.801,57	1,13	3,08	3,08	0,00	0,00	20.493,66	0,63	1,31
Lavandería	18.946,20	1,40	7.807,84	1,47	9.597,45	1,67	3.556,05	1,44	3,90	3,90	0,00	0,00	53.278,67	1,65	3,41
Energía	54.860,20	4,04	14.621,06	2,55	11.901,69	2,28	11.575,08	4,59	12,49	12,49	0,00	0,00	106.258,81	3,29	6,79
Gtos. Generales F	57.088,92	4,20	27.592,14	5,21	12.050,99	2,31	3.589,97	1,45	3,95	3,95	0,00	0,00	121.909,83	3,77	7,79
Dto. Personal e Inf	1.820,94	0,13	1.080,87	0,20	3.341,97	0,62	283,99	0,11	0,31	0,31	0,00	0,00	5.219,71	0,16	0,33
M.O a Distribuir...	20.614,94	1,52	3.911,98	0,74	3.555,21	0,66	1.621,97	0,63	3,75	3,75	0,00	0,00	35.404,94	1,10	2,26
Gtos. Generales a	12.082,93	0,89	7.173,97	1,35	4.385,46	0,84	1.868,01	0,76	2,07	2,07	0,00	0,00	34.641,44	1,07	2,21
TOTAL GASTO	471.480,64	34,72	168.544,09	31,83	170.525,13	29,63	143.296,83	27,49	65,10	65,10	0,00	0,00	1.046.551,04	32,38	66,92
RESULTADOS	35.393,45	2,61	6.981,48	1,63	49.584,25	22,53	76.812,55	34,40	-0,66	-0,66	0,00	0,00	517.410,23	16,01	33,08
Gest. Ciniaty Me	22.302,46	1,64	18.848,12	3,28	4,40	0,84	4.007,55	1,62	4,40	4,40	0,00	0,00	68.814,50	2,13	4,40
MARGEN BRU	13.090,99	0,96	2.581,05	0,51	135.015,14	25,50	67.127,74	28,88	30,50	30,50	0,00	0,00	448.595,93	13,88	28,68
Arrendamiento	-104.442,08	-7,69	-402,03	-0,09	-17.407,00	-3,02	-17.407,00	-3,34	-7,91	-7,91	0,00	0,00	-174.071,65	-5,39	-11,13
Financieros hip	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-12.000,19	-0,37	-0,77
Arrendamiento	-60.824,89	-4,48	-4.926,92	-1,13	-8.577,55	-1,54	-10.582,74	-4,41	-12,00	-12,00	0,00	0,00	-187.675,35	-5,81	-12,00
M.B.E	-152.715,99	-11,21	-30,02	-0,01	7.350,67	1,38	33.306,16	14,47	10,59	10,59	0,00	0,00	748.684,74	2,32	4,79



➤ Anexo 5. Mano de obra Hotel Don Carlos

M/O DON CARLOS		2011																				27/10/2010				
MES	ENERO DEL 1 AL 31	FEBRERO DEL 13 AL 28					MARZO DEL 1 AL 31					ABRIL DEL 1 AL 30					MAYO DEL 1 AL 31					JUNIO DEL 10 AL 30				
Alojamiento F/S	92	50% = 46 x2= 92																				0%				
Hab + Suites	92	10% = 9,2 x2= 18,4																				85% = 78,2 x2= 156				
P.C. M.P. S. SANTA	92	18,4 - 10 = 8,4																				35% = 32,2 x2= 64,4				
		YACACIONES																				(A.D.)				
		PAX																								
		F/S																								
COMEDOR BUFFET																										
- Semana Santa																										
- Lavado Vajilla																										
- Camarero Rango																										
- Control Caja																										
- Corretornos																										
- 1 ^{er} Maitre																										
DESAYUNOS																										
- Camarero Rango																										
- Corretornos																										
- Responsable desayunos																										
- F/S = Camarero Buffet																										
SUBTOTAL																										
COCINA																										
- Ayudantes																										
- Ayudante fijo																										
- Ayte. limpieza																										
- Responsable de cocina																										
- Corretorno																										
SUBTOTAL																										
CAFETERIAS																										
- Camareros																										
- Jefe de Barra (1)																										
- Corretorno																										
SUBTOTAL																										
HABITACIONES																										
- Semana Santa																										
- Camarera Limpieza Ha. 20h																										
- Corretornos																										
- Camarera F/S 20h																										
- Gobernanta																										
- Minibar																										
- Zonas Nobles y limp. SPA																										
SUBTOTAL																										
RECEPCION																										
- Recepcionista																										
- Conseje y G. Jurado																										
- Corretornos																										
- Bolones																										
- Relaciones Públicas																										
SUBTOTAL																										
SPA																										
- Responsable (2)																										
- Ayudante																										
OTROS SERVICIOS																										
- Mantenimiento Ordinario																										
- Corretorno (3)																										
SUBTOTAL																										

(1) Servicio mínima en cafetería en verano de 12'00 a 24'00hr

(2) Cuando solo esté la responsable, el SPA cerrará sus días de descanso (domingo tarde y lunes entero), si el domingo cae en puente, se desplazará el día libre.

Semana Santa

Comedor 147 :80 = 1,83 : 4 sem = 0,46 → 0,5 (de 20 hr)

Desayuno 147 :80 = 1,83 : 4 sem = 0,46 → 0,5 (de 20 hr)

Cocina 147 : 100 = 1,47 : 4 sem = 0,4 (de 20 hr)

Cafetería : 1:4 = 0,25 (de 30 hr)

Habitaciones: lo que de, es el mismo ratio



➤ **Anexo 6. Previsión valorada de ocupación del Hotel Don Carlos en los últimos meses**

HOTEL DON CARLOS													
De 01-11-2011 a 30-11-2011 - (Régimen incluido) - Excluidas las Hab.ocup.invitación en el cálculo del Precio medio venta.													
Previsión Valorada de Ocupación (FORECAST)													
OC08 02-12-11 13:07 Pág. 1/1													
Fecha	HABITACIONES			PAX			VALORACION						
	Hotel	Ocup.	%Ocup.	Reser.	%Resr.	Total	Bloq.	Libres	Hotel	Pax	%Pax	P.Medio	Importe
01-11-2011	92	18	19,6%			18		74	184	32	17,4%	49,05	882,88
02-11-2011	92	15	16,3%			15		77	184	23	12,5%	52,97	794,55
03-11-2011	92	10	10,9%			10		82	184	16	8,7%	50,70	507,04
04-11-2011	92	20	21,7%			20		72	184	35	19,0%	54,45	1.088,97
05-11-2011	92	24	26,1%			24		68	184	45	24,5%	79,72	1.913,24
06-11-2011	92	10	10,9%			10		10	184	18	9,8%	53,09	530,89
07-11-2011	92	66	71,7%			66		26	184	130	70,7%	41,25	2.722,26
08-11-2011	92	73	79,3%			73		19	184	142	77,2%	42,57	3.107,91
09-11-2011	92	75	81,5%			75		17	184	144	78,3%	41,74	3.130,82
10-11-2011	92	80	87,0%			80		12	184	154	83,7%	41,24	3.299,54
11-11-2011	92	79	85,9%			79		13	184	157	85,3%	43,03	3.399,15
12-11-2011	92	82	89,1%			82		10	184	158	85,9%	48,97	4.015,21
13-11-2011	92	70	76,1%			70		22	184	137	74,5%	40,02	2.801,61
14-11-2011	92	40	43,5%			40		52	184	74	40,2%	46,12	1.844,70
15-11-2011	92	45	48,9%			45		47	184	83	45,1%	49,70	2.236,69
16-11-2011	92	37	40,2%			37		55	184	66	35,9%	45,88	1.697,58
17-11-2011	92	38	41,3%			38		54	184	69	37,5%	49,43	1.878,31
18-11-2011	92	24	26,1%			24		68	184	46	25,0%	64,01	1.536,17
19-11-2011	92	20	21,7%			20		72	184	43	23,4%	89,83	1.796,62
20-11-2011	92	5	5,4%			5		87	184	9	4,9%	60,30	301,48
21-11-2011	92	13	14,1%			13		79	184	24	13,0%	57,83	751,85
22-11-2011	92	23	25,0%			23		69	184	34	18,5%	42,49	977,19
23-11-2011	92	22	23,9%			22		70	184	34	18,5%	44,44	977,76
24-11-2011	92	19	20,7%			19		73	184	36	19,6%	57,06	1.084,12
25-11-2011	92	32	34,8%			32		60	184	62	33,7%	52,62	1.683,91
26-11-2011	92	41	44,6%			41		51	184	83	45,1%	77,10	3.161,05
27-11-2011	92	13	14,1%			13		79	184	21	11,4%	53,73	698,50
28-11-2011	92	12	13,0%			12		80	184	16	8,7%	48,56	582,74
29-11-2011	92	21	22,8%			21		71	184	26	14,1%	42,32	888,64
30-11-2011	92	16	17,4%			16		76	184	22	12,0%	45,14	722,20
	2.760	1.043	37,8%			1.043		1.717	5.520	1.939	35,1%	48,91	51.013,58



Previsión Valorada de Ocupación (FORECAST)

De 01-12-2011 a 31-12-2011 - (Régimen incluido) - Excluidas las Hab.ocup.invitación en el cálculo del Precio medio venta.

HOTEL DON CARLOS

OC08 02-12-11 12:54 Pág. 1/1

Fecha	HABITACIONES										PAX			VALORACION	
	Hotel	Ocup.	%Ocup.	Reser.	%Resr.	Total	%Total	Bloq.	Libres	Hotel	Fax	%Fax	P.Medio	Importe	
01-12-2011	92	20	21,7%			20	21,7%		72	184	30	16,3%	54,66	1.093,24	
02-12-2011	92	6	6,5%	3	3,3%	9	9,8%		83	184	16	8,7%	90,60	815,40	
03-12-2011	92	4	4,3%	4	4,3%	8	8,7%		84	184	14	7,6%	96,46	771,64	
04-12-2011	92	1	1,1%	4	4,3%	5	5,4%		87	184	9	4,9%	99,95	499,73	
05-12-2011	92			3	3,3%	3	3,3%		89	184	6	3,3%	105,35	316,05	
06-12-2011	92			6	6,5%	6	6,5%		86	184	10	5,4%	87,12	522,72	
07-12-2011	92			9	9,8%	9	9,8%		83	184	16	8,7%	87,18	784,64	
08-12-2011	92			21	22,8%	21	22,8%		71	184	42	22,8%	70,60	1.482,64	
09-12-2011	92			20	21,7%	20	21,7%		80	184	42	22,8%	70,26	1.405,13	
10-12-2011	92			12	13,0%	12	13,0%		80	184	24	13,0%	93,22	1.118,62	
11-12-2011	92			7	7,6%	7	7,6%		85	184	13	7,1%	69,21	484,47	
12-12-2011	92			3	3,3%	3	3,3%		89	184	5	2,7%	63,78	191,34	
13-12-2011	92			2	2,2%	2	2,2%		90	184	3	1,6%	53,89	107,78	
14-12-2011	92			2	2,2%	2	2,2%		91	184	1	0,5%	55,37	55,37	
15-12-2011	92			1	1,1%	1	1,1%		92	184					
16-12-2011	92			3	3,3%	3	3,3%		89	184	7	3,8%	57,48	172,45	
17-12-2011	92			3	3,3%	3	3,3%		89	184	6	3,3%	95,23	285,69	
18-12-2011	92			2	2,2%	2	2,2%		90	184	4	2,2%	62,41	124,82	
19-12-2011	92			2	2,2%	2	2,2%		90	184	4	2,2%	62,41	124,82	
20-12-2011	92								92	184					
21-12-2011	92														
22-12-2011	92														
23-12-2011	92			92	100,0%	92	100,0%		92	184	184	100,0%	42,59	3.918,52	
24-12-2011	92			92	100,0%	92	100,0%		184	184	184	100,0%	42,59	3.918,52	
25-12-2011	92			92	100,0%	92	100,0%		184	184	184	100,0%	42,59	3.918,52	
26-12-2011	92			92	100,0%	92	100,0%		184	184	184	100,0%	42,59	3.918,52	
27-12-2011	92			92	100,0%	92	100,0%		184	184	184	100,0%	42,59	3.918,52	
28-12-2011	92			92	100,0%	92	100,0%		184	184	184	100,0%	42,59	3.918,52	
29-12-2011	92			92	100,0%	92	100,0%		184	184	184	100,0%	42,59	3.918,52	
30-12-2011	92			92	100,0%	92	100,0%		184	184	184	100,0%	42,59	3.918,52	
31-12-2011	92			92	100,0%	92	100,0%		184	184	184	100,0%	42,59	3.918,52	
	2.852	31	1,1%	933	32,7%	964	33,8%		1.796	5.520	1.908	34,6%	47,33	45.623,23	

➤ **Anexo 8. Fotografías interior Hotel Don Carlos**



Habitaciones



Entrada



Restaurante



Sala eventos y convenciones

➤ **Anexo 9. Folletos**

Centro de Spa Minos
Minos Spa Centre

Un espacio para el relax y la salud.
A place for relax and health.

**HOTEL SUITES & SPA
D. CARLOS DE PEÑÍSCOLA**

Hotel Suites & Spa D. Carlos de Peñíscola
Calle Maestro Bayarri, 10
12598 Peñíscola (Castellón)
Teléfono hotel: +34 964 482 380
Central de reservas: +34 902 505 105

hotelidoncarlos@zthotels.com
reservas@zthotels.com
www.zthotels.com

ZT HOTELS
con estilo mediterráneo!

**HOTEL SUITES & SPA
D. CARLOS DE PEÑÍSCOLA**

Hotel Suites & Spa D. Carlos de Peñíscola
Calle Maestro Bayarri, 10
12598 Peñíscola (Castellón)
Teléfono hotel: +34 964 482 380
Central de reservas: +34 902 505 105

hotelidoncarlos@zthotels.com
reservas@zthotels.com
www.zthotels.com

ZT HOTELS
con estilo mediterráneo!

Ubicación Location

El Hotel D. Carlos de Peflosole es un nuevo y moderno establecimiento de cuatro estrellas, ubicado en el barrio urbano de la ciudad de Peflosole, en el conocido "estanque de los patos", junto al nuevo palacio de congresos de la ciudad y muy cercano a los lugares más emblemáticos, paseo marítimo, playa norte y sur, casco histórico, puerto de la ciudad y zona comercial.

The Hotel D. Carlos de Peflosole is a new and modern establishment of four stars, located in the urban town of Peflosole, in the well known "the duck pond" by the new Congress Palace of the city and very close to the most emblematic points: the port and maritime, north and south beach, old town, the port and commercial zone.



Habitaciones / Rooms

- 81 habitaciones estándar / 81 standard rooms
- 5 habitaciones familiares / 5 family rooms
- 4 Suites Privilege / 4 Privilege Suites
- 1 Suite Don Carlos / 1 Don Carlos Suite



Todas nuestras habitaciones están equipadas con:

- All the rooms are equipped with:
- Television
- Televisor
- Teléfono
- Telephone
- Mirador
- Window
- Caja de seguridad
- Safe box
- Aire acondicionado y calefacción individual
- Individual air conditioning and heating
- Baño completo
- Complete bathroom
- Conexión internet
- Internet
- Tarjeta
- Keycard
- Seguridad
- Security

Eventos y reuniones Events and Meeting

El Hotel cuenta con instalaciones para llevar a cabo eventos sociales y de negocios

The Hotel has facilities to carry out social and business events



Restauración Gastronomy

- Bar cafeteria
- Cafetería
- Restaurant buffet
- Buffet restaurant
- Pestaña de la carta
- Brasserie II (Gastronomia Francesa)
- A la carta restaurant
- Brasserie II (French Cuisine)



Instalaciones y servicios Facilities and service

- Internet WiFi
- Internet WiFi
- Servicio de habitación
- Room service
- Garage Privado
- Private parking
- Servicio de lavandería
- Laundry service
- Gimnasio
- Gym
- Piscina
- Swimming pool



NORMAS Y RECOMENDACIONES

- Es necesario realizar cita previa.
- Consultar edad de acceso.
- La aplicación definitiva de los tratamientos la establecerá el equipo de terapeutas, pudiendo realizar los cambios que considere oportunos atendiendo a la salud del cliente.
- Acceso limitado a embarazadas.

PONEMOS A SU DISPOSICIÓN

- Bono 10 sesiones Sala Fitness 36€
- Bono 10 sesiones Circuito Minos 100€
- Bono 5 sesiones Masaje Parcial 120€

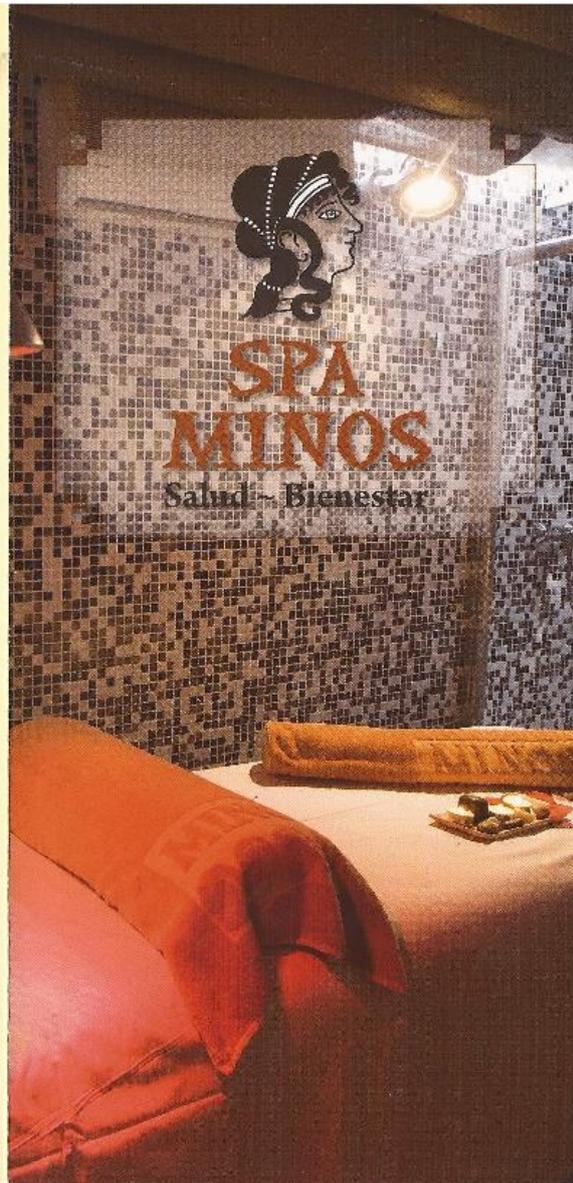
CLUB MINOS

- Abono Mensual 39,90€
 - Una sesión diaria Sala Fitness.
 - Una sesión diaria Circuito Minos.
 - 15% de descuento en los tratamientos.
- Socio Anual 70€ matrícula 25€ mensualidad*
 - Una sesión diaria Sala Fitness.
 - Una sesión diaria Circuito Minos.
 - Al mes, un masaje parcial.
 - 15% de descuento en los tratamientos.
 - 10% de descuento en alojamiento.
 - 5% de descuento en servicios de restauración.
 - 20% de descuento en parking.

* Se requiere domiciliación bancaria

Hotel. Suites & Spa Don Carlos de Peñíscola****
C/ Maestro Bayarri, 10
12598 Peñíscola (Castellón)
Tel. 964.482.380
hoteldoncarlos@zthotels.com

Consulte más información en
www.spaminos.com



Baño Terapéutico (90') 10€

Hammam con esencias desintoxicantes de vías respiratorias e hidratación de la piel, jacuzzi, solárium, Sauna Finlandesa.

Tratamientos Faciales

- **Higiene facial + tratamiento específico (75') 66€**
Limpieza profunda de la piel.
- **Tratamiento Espartano (50') 60€**
Especial para hombres.
- **Tratamiento Helénico (50') 60€**
Especial para mujeres.
- **Facial Citrus (50') 66€**
Con vitamina C, retrasa los signos del envejecimiento.
- **Naturese (50') 65€**
Productos 100% naturales procedentes de cultivos ecológicos que ayudan a nutrir e hidratar.

Masajes

- **Masaje Aromático**
- Parcial (20') 33€
- General (45') 51€
- **Masaje Thalassa**
- Parcial (20') 41€
- General (45') 57€
- **Masaje Deportivo (20') 33€**
- **Masaje descontracturante (20') 30€**
- **Estiramiento (20') 20€**

Tratamientos Corporales

- **Envoltura**
- Parcial (20') 26€
- General (30') 48€
- **Peeling e hidratación (45') 56€**
- **Esencias del Mediterráneo (50') 58€**
Peeling de oliva y hierbas cretenses y envoltura con aloe y menta.
- **Chocolaterapia (45') 61€**
- **Vinoterapia (45') 61€**

Rituales Milenarios

- **Oriental Bambú (50') 70€**
Masaje con cañas de bambú.
- **Santorini (45') 61€**
Masaje con piedras volcánicas.
- **Ruta de la Seda (50') 58€**
Seda y especias de India y China.
- **Nefertiti (80') 88€**
Tratamiento facial y corporal con extracto de perlas y nácar.
- **Aloha Ritual (80') 110€**
Exfoliación corporal con miel, envoltura desintoxicante con arcillas verdes y rojas y masaje hawaiano o masaje relajante con saquitos calientes de pétalos de rosa, jazmín, azahar...
- **African Diamond (80') 130€**
Hierro micronizado, polvo de diamantes y aroma de lavanda silvestre.

