



SH VALENCIA PALACE
URBAN + SPA
Valencia

Trabajo final de carrera

Director: Aurelio Herrero Blasco
Co-Director: Gonzalo Grau Gadea

PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR HOTELERO, SH VALENCIA PALACE



Autor

Javier Minaya Merlos



SH VALENCIA PALACE
URBAN + SPA
Valencia



Me gustaría aprovechar este momento para dar las gracias a las personas que directa o indirectamente me han ayudado a realizar este proyecto con el que culmino mi Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas.

A mis padres, por tener la paciencia necesaria para aguantarme durante todo el proceso. Por llamarme cien veces a comer o a cenar porque sabían que era el único descanso que solía tener.

A mis amigos y compañeros de clase, por darme ideas que por extravagantes que parecieran siempre acaban siendo útiles de alguna forma u otra y por motivarme a acabar este proyecto.

A mi director de proyecto, Aurelio, por mandarnos siempre e-mails motivadores y siempre con información útil. Y también a Gonzalo, por ambos ayudarme cuando lo necesité de la manera más rápida posible.

A mi pareja, por todo. Por aguantar que haya tenido menos tiempo para ella durante este tiempo y nunca quejarse. Por siempre darme su apoyo y confiar en mí ciegamente, y por esperarme.

A todos, muchas gracias.



SH VALENCIA PALACE
URBAN + SPA
Valencia



Contenido

Índice de Gráficas	5
Índice de Tablas.....	6
1. Introducción	7
1.1 Resumen ejecutivo	7
1.2 Objeto y asignaturas relacionadas	8
1.3 Objetivos	12
1.4 Metodología	12
2. Antecedentes	14
2.1 Motivación. La idea	14
2.2 Aproximación al sector hotelero.....	14
3. Análisis del Entorno.....	20
3.1 Introducción	20
3.2 Análisis del Macroentorno. PESTEL.....	21
3.3 Análisis Microentorno (Porter)	33
3.4 Análisis de la competencia directa.....	34
3.5 Análisis DAFO del sector.....	39
3.6 Epílogo.....	40
4. Análisis de la empresa.....	41
4.1 Introducción	41
4.2 Misión, visión y valores	48
4.3 Forma jurídico-fiscal de la empresa	48
4.4 Análisis de los puestos de trabajo. Organigrama.....	50
4.5 Principales cifras económicas de la empresa.....	58
4.6 Epílogo.....	62
5. Plan de Marketing	62
5.1 Introducción	62
5.2 Segmentación y público objetivo	70
5.3 Análisis del servicio. Blueprint.....	74
5.4 Análisis del precio.....	81
5.5 Análisis de la comunicación.....	83
5.6 Análisis de la distribución.....	103
5.7 Epílogo.....	105
6. Conclusiones.....	106



Bibliografía	108
ANEXOS	110

Índice de Gráficas

Gráfica 1: Mapa de ubicación de la competencia directa.....	34
Gráfica 2: Distancia entre SH Valencia Palace y Westin Valencia	35
Gráfica 3: Habitación Husa Dimar	36
Gráfica 4: Fachada Hotel Silken Puerta Valencia	36
Gráfica 5: Fachada Hotel Kris Consul del Mar	37
Gráfica 6: Fachada Holiday Inn Valencia	37
Gráfica 7: Fachada Beatriz Rey Don Jaime	38
Gráfica 8: Fachada Westin Valencia	39
Gráfica 9: Salón SH Valencia Palace	42
Gráfica 10: Plano de distribución de habitaciones SH Valencia Palace	43
Gráfica 11: Plano habitación "Planta Real" SH Valencia Palace	43
Gráfica 12: Plano habitación Premium SH Valencia Palace	44
Gráfica 13: Perfil oficial de SH Hoteles en Facebook	46
Gráfica 14: Aplicación móvil de Tripadvisor	47
Gráfica 15: Organigrama SH Valencia Palace	51
Gráfica 16: Habitación SH Valencia Palace.....	79
Gráfica 17: Spa SH Valencia Palace	79
Gráfica 18: Salón SH Valencia Palace	80
Gráfica 19: Restaurante Albufera.....	80
Gráfica 20: Ofertas SH Valencia Palace	81
Gráfica 21: Ciudad de las Artes y las Ciencias, Valencia.....	82
Gráfica 22: Descuento por hijo.....	82
Gráfica 23: Gimnasio en el hotel SH Valencia Palace	83
Gráfica 24: SH - Singular Hotels Facebook	88
Gráfica 25: Promoción San Valentín	89
Gráfica 26: Secun de la Rosa en SH Valencia Palace	90
Gráfica 27: Publicación informativo de SH Hoteles	91
Gráfica 28: Pregunta de Facebook a SH Hoteles.....	92
Gráfica 29: SH Hoteles Twitter	93
Gráfica 30: Contestación SH Twitter	94
Gráfica 31: SH Hoteles YouTube.....	95
Gráfica 32: Opiniones acerca de SH Valencia Palace en Google+	96
Gráfica 33: SH Hoteles Pinterest	97
Gráfica 34: SH Hoteles Flickr	98
Gráfica 35: Hootsuite	100
Gráfica 36: Keywords en Hootsuite.....	101
Gráfica 37: Muestra de RiteTag.....	102
Gráfica 38: Aromarketing.....	103



Gráfica 39: Pagina web de Orbitz..... 104
Gráfica 40: Aplicación de reservas para Tablet..... 105

Índice de Tablas

Tabla 1: Evolución del PIB español 2013 - 2016..... 15
Tabla 2: Evolución del desempleo español 2008 - 2018 16
Tabla 3: Evolución de la Rentabilidad en el Sector Hotelero 17
Tabla 4: Evolución de las pernoctaciones 17
Tabla 5: Evolución del sector hotelero 2011 - 2014..... 18
Tabla 6: Evolución del índice OHE 19
Tabla 7: Crecimiento Mundial y Local (2012-2015) 24
Tabla 8: Evolución tipo de interés BCE..... 25
Tabla 9: Evolución tipo de cambio €/\$(2011-2014) 26
Tabla 10: Tasa de paro, Europa 2014 (Eurostat)..... 27
Tabla 11: Déficit español trimestres 2014 y 1995-2013 27
Tabla 12: Proyección población española 2014-2064..... 29
Tabla 13: Migración proyectada 2063..... 30
Tabla 14: Forma jurídica Mare Nostrum 49
Tabla 15: Administradores Mare Nostrum 50
Tabla 16: Balance Mare Nostrum Management SL..... 59
Tabla 17: Pérdidas y Ganancias Mare Nostrum 60
Tabla 18: Ratio de Liquidez 61
Tabla 19: Ratios de Rentabilidad..... 62
Tabla 20: DAFO..... 63
Tabla 21: CAME 64
Tabla 22: Comparación de atributos 66
Tabla 23: "Likes" de SH Valencia Palace..... 67
Tabla 24: Mapa de posicionamiento 1..... 68
Tabla 25: Mapa de posicionamiento 2 69
Tabla 26: Mapa de servicio 1º Acto..... 75
Tabla 27: Mapa de Servicio 2ª Acto 76
Tabla 28: Mapa de Servicio 3º Acto 78



1. Introducción

1.1 Resumen ejecutivo

El presente estudio es un plan de marketing realizado por un alumno elaborando su proyecto de final de carrera, un alumno entusiasta y con inquietudes que ha realizado incontables estudios e informes acerca de una gran variedad de negocios, abarcando así varios sectores englobados en el sector servicios.

En este estudio ofrecemos al hotel **SH Valencia Palace** una serie de propuestas de marketing que creemos convenientes realizar. Estas medidas no están dirigidas a garantizar la supervivencia del hotel, ya que creemos que goza de buena salud, sino para mejorar la imagen que tienen los clientes y potenciales clientes acerca de la marca SH Valencia Palace. Para ello hacemos uso del marketing mix y proponemos estrategias en cada uno de los apartados del marketing que consisten desde descuentos a ciertos clientes, pasando por la colocación de aplicaciones para móvil, hasta la implantación del marketing olfativo o gestión en redes sociales, entre otras medidas.

Centraremos los esfuerzos en atraer a dos de los tres segmentos principales en los que se divide el negocio, siendo éstos las familias y los grupos de amigos. Así, dejamos en segundo plano el segmento de las convenciones/congresos puesto que en este apartado el hotel ya es el más importante de Valencia y se puede considerar que no es necesario revisar las estrategias en este sentido.

Para realizar el plan de marketing y ayudar a la implantación de las estrategias, hemos de realizar un amplio informe donde se ponga en evidencia aspectos importantes a tener en cuenta como la situación hotelera actual, la situación interna y externa de la empresa mediante técnicas de análisis tanto descriptivas (PESTEL, Porter, estructura organizativa del hotel, etc...) como de análisis de finanzas (ratios).

El proyecto es viable económicamente ya que el hotel se encuentra en buena situación financiera y las medidas propuestas no requieren de una inversión desmedida, siendo los beneficios esperados muy significativos para el hotel.



1.2 Objeto y asignaturas relacionadas

Como hemos comentado, el objeto de este proyecto es realizar un plan de Marketing para el hotel SH Valencia Palace, ya que actualmente el sector hotelero es de los más importantes en España y además gracias al avance de las tecnologías es un sector en el que hay muchas posibilidades abiertas que este hotel puede aprovechar para un mejor posicionamiento con referencia a su competencia.

Para realizar este proyecto se tiene en cuenta sobre todo la asignatura “Marketing en el Sector de Servicios” de 5º Curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas. Pero, debido a la naturaleza amplia de un plan de Marketing completo, también se han tenido en cuenta otras asignaturas las cuales listamos a continuación:

Capítulo del TFC	Antecedentes (Situación actual)
Asignaturas relacionadas	<p>Introducción a los Sectores Empresariales</p> <p>Dirección Estratégica y Política de Empresa</p> <p>Gestión y Organización de Empresas de Servicios</p>
Breve justificación	<p>La Introducción a los Sectores Empresariales permite tener una idea general del sector Servicios y en concreto del sector Turismo el cual es de aplicación para este plan de Marketing acerca de un hotel. Dará una imagen abierta y en general del sector sobre el que ir basando el proyecto.</p> <p>La Dirección Estratégica y Política de Empresa es la asignatura clave para poder analizar el entorno y la organización interior. En general, el análisis estratégico de la empresa que nos pondrá en antecedentes y nos dará una idea clara de la situación actual tanto de los factores externos como los internos.</p> <p>La Gestión y Organización de Empresas de Servicios es una asignatura que, como Introducción a los Sectores Empresariales permiten, ayuda a entender cómo se organiza una Empresa de Servicios en general por lo que ayuda a entender la situación general de la empresa.</p>



Capítulo del TFC	Análisis del entorno
Asignaturas relacionadas	<p>Economía Española Regional</p> <p>Economía Española y Mundial</p> <p>Tecnología de los Servicios Turísticos</p> <p>Economía de la Empresa (I)</p>
Breve justificación	<p>Estas asignaturas han ayudado a poder hacer análisis previos para una correcta realización del plan de Marketing. Ambas economías (Española Regional y Española y Mundial) ayudan a entender que la situación pasada, actual y futura de la economía en general afecta enormemente al desarrollo de cualquier empresa. Esto incluye la situación demográfica y el reparto de la riqueza en determinados lugares.</p> <p>La tecnología de los Servicios Turísticos y en concreto su apartado Organización y Gestión de las Empresas de Alojamiento complementarán los conocimientos adquiridos en la anterior asignatura para poder hacer un análisis más profundo al conocer mejor cómo se estructura una empresa hotelera.</p> <p>En la Economía de la Empresa se vieron aspectos generales del Marketing que hacen entender el entorno y cómo afectan a las empresas.</p>



Capítulo del TFC	Análisis de la empresa
Asignaturas relacionadas	<p>Marketing en Empresas de Servicios</p> <p>Tecnología de los Servicios Turísticos</p> <p>Economía de la Empresa (I)</p> <p>Dirección Comercial</p> <p>Contabilidad General y Analítica</p>
Breve justificación	<p>La asignatura clave para este capítulo será el Marketing en Empresas de Servicios. Gracias a esta asignatura se podrá hacer un análisis completo de la estrategia actual del hotel para así poder identificar mejor las oportunidades que se podrán explotar, así como modificar o mejorar partes de esa estrategia para que sigan siendo eficientes y útiles en un periodo de tiempo a medio y largo plazo.</p> <p>La Tecnología de los Servicios Turísticos también será de ayuda en este capítulo ya que se podrá aplicar lo aprendido a este hotel en concreto.</p> <p>En la Economía de la Empresa se vieron también aspectos generales del Marketing que también se conjuntan con Marketing en la Empresa de Servicios haciendo que el conocimiento sobre Marketing sea muy amplio.</p> <p>La Dirección Comercial es una asignatura más que complementa a las anteriores. En este caso se utilizará para poder realizar la segmentación comercial así como de nuevo disponer de más conocimientos acerca del Marketing-Mix.</p> <p>Por último, la Contabilidad General y Analítica se utilizará para hacer un estudio de la situación económica en concreto de la empresa y se usará también en siguientes capítulos para analizar si el plan de Marketing propuesto es viable.</p>



Capítulo del TFC	Plan de Marketing
Asignaturas relacionadas	Marketing en Empresas de Servicios Dirección Comercial Gestión de Calidad Contabilidad General y Analítica
Breve justificación	<p>Como en el capítulo anterior, Marketing en Empresas de Servicios será la asignatura en la cual se centrará todo el capítulo. Se realizará la propuesta de Marketing Mix (Precio, Producto, Distribución, Promoción) teniendo en cuenta los análisis realizados en anteriores capítulos.</p> <p>La Dirección Comercial en este capítulo se utilizará para la planificación comercial y de nuevo aportará detalles necesarios que no se vieron en la anterior asignatura.</p> <p>La Gestión de Calidad hará que se tenga en cuenta que el hotel en sí y sus productos sean de la mejor calidad. Para realizar un buen plan de Marketing ayuda mucho tener un buen producto con el que trabajar desde el principio ya que hace el proceso entero más fácil.</p> <p>Contabilidad General Analítica. Una vez analizada la situación económica en el capítulo anterior, se deberá estudiar si el plan de Marketing propuesto en este proyecto es viable o no. En caso de no serlo, se propondrán las modificaciones pertinentes para que lo sea sin perder la esencia y eficacia del Plan en general.</p>



1.3 Objetivos

El objetivo del presente proyecto es realizar un plan de Marketing que pueda ser usado inmediatamente por el hotel SH Valencia Palace y que aporte valiosas ideas para continuar con la buena reputación del hotel e incluso mejorarla.

Para ello nos debemos de imponer una serie de objetivos generales y específicos que nos ayuden a lograr el objetivo final estipulado.

Objetivo general 1: Conocer la realidad externa de la empresa.

- Específico 1.1: Conocer la situación del macro entorno, nivel general.
- Específico 1.2: Conocer la situación del micro entorno, nivel detallado.
- Específico 1.3: Conocer la competencia directa del hotel

Objetivo general 2: Conocer la realidad interna de la empresa

- Específico 2.1: Misión, visión y valores del hotel
- Específico 2.2: La organización interna
- Específico 2.3: Saber en qué consisten los diferentes puestos de trabajo
- Específico 2.4: Conocer la situación económica de la empresa

Objetivo general 3: Detallar la estrategia de Marketing actual

Una vez cumplidos estos objetivos, estaremos en disposición de cumplir el objetivo final de realizar un plan de Marketing adecuado y viable para el hotel SH Valencia Palace.

1.4 Metodología

Para conseguir estos objetivos, utilizaremos todas las herramientas y conocimientos necesarios aprendidos durante todo el trascurso de la Licenciatura de ADE. Para cada objetivo contamos con unos análisis concretos que nos ayudan a ir dando imagen a la situación completa del hotel, indispensable para poder pensar en implantar distintas estrategias de Marketing.

Para conseguir el objetivo general 1, utilizaremos los análisis más comunes y eficaces de los que disponemos y hemos aprendido en la licenciatura. Para el macro entorno, utilizaremos un análisis PESTEL que nos ayude a darnos una mejor imagen de la situación actual general. Para ir detallando más y realizar el análisis del micro entorno utilizaremos las 5 fuerzas de Porter. Por último, veremos los principales competidores del hotel y con ello tendremos una idea bastante clara de las amenazas, fortalezas, etc. del sector.

En cuanto al objetivo general 2, la realidad interna de la empresa, nos basaremos en la información de la que disponemos acerca del hotel para establecer una imagen fiel y real del hotel en sí. Para ello utilizaremos su página web e información en general para poder establecer un organigrama veraz. También haremos un análisis de sus cuentas, obtenidas de la base de datos del SABI de la Universidad, para poder corroborar que puede afrontar el gasto que la implantación de las estrategias de marketing de este proyecto.



SH VALENCIA PALACE
URBAN + SPA
Valencia

Por último, observando lo que el hotel está haciendo actualmente en cuánto a Marketing se refiere, podremos dar por fin una serie de sugerencias/ideas para que el hotel pueda mejorar sus resultados.



2. Antecedentes

2.1 Motivación. La idea

El presente proyecto está hecho con la intención de mejorar y sugerir estrategias nuevas para este hotel que ya es de por sí un referente en la Comunidad Valenciana (Valencia y Alicante).

La motivación viene de la gran cantidad de novedades que en el área de Marketing han surgido a lo largo de un corto periodo de tiempo y que hacen que realizar un plan de Marketing sea más complicado de lo habitual. En concreto el sector hotelero tiene una gran cantidad de oportunidades que puede utilizar a su favor para asegurarse que la experiencia de los clientes en su hotel sea lo más satisfactorio posible. Ya no solo satisfactorio, sino que el objetivo actual del hotel debería ser dejar huella en el cliente gracias a su buen hacer.

Estas novedades se generan en dos ámbitos principales, redes sociales y neuromarketing, de los cuales trataremos en su correspondiente capítulo. Muchos negocios no están teniendo en cuenta estas novedades y se deberían tener en cuenta ya que pueden ser factores diferenciadores en un corto plazo de tiempo.

2.2 Aproximación al sector hotelero

Para empezar a hacer una aproximación al sector hotelero, es conveniente primero hacernos una imagen de la situación general en España ya que ello obviamente influenciará directamente, no solo a este sector, sino a todos.

Coyuntura general:

En cuanto al PIB se prevé que en 2015 y 2016 España siga mejorando poco a pocos sus datos si bien no se espera una mejora excesivamente notable. Sin embargo, el FMI considera que creceremos en mayor medida que nuestros vecinos de la Unión Europea, si bien es cierto que en términos absolutos estaremos todavía por debajo que muchos de ellos.

Tabla 1: Evolución del PIB español 2013 - 2016

PREVISIONES ECONÓMICAS DEL FMI

VARIACIÓN ANUAL DEL PIB (%)

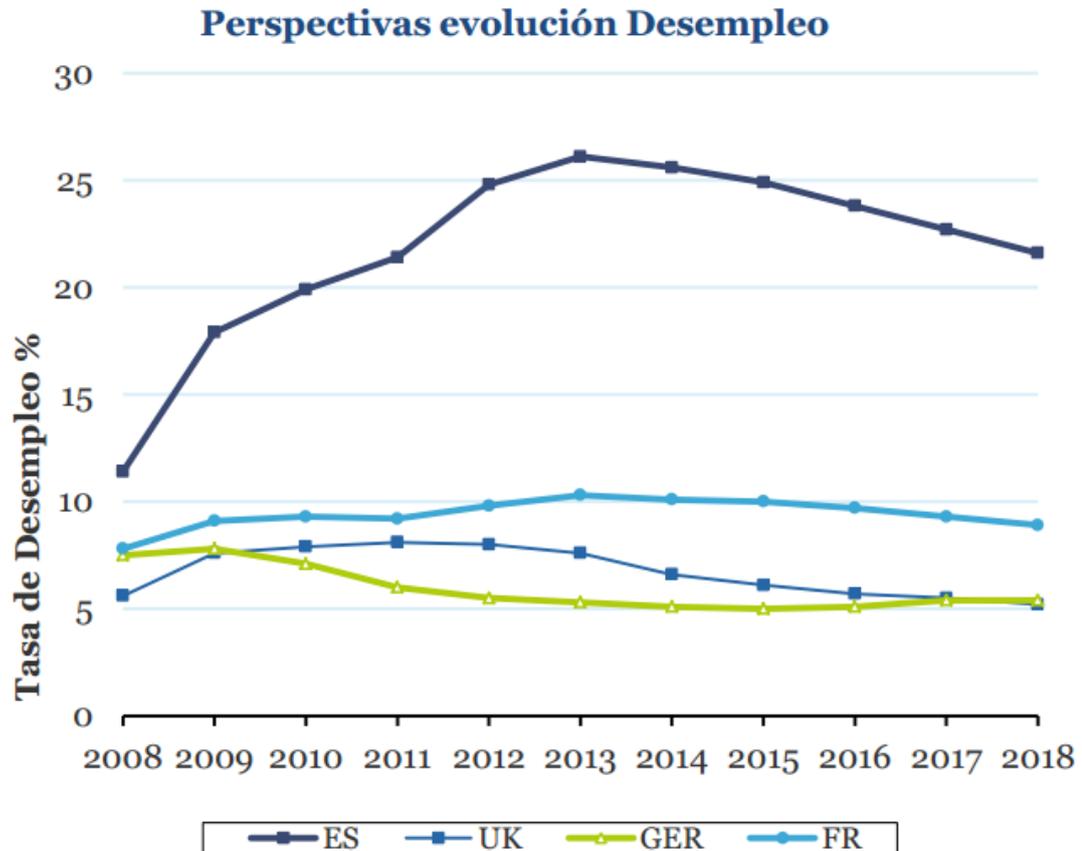
	2013	2014	2015	2016
Todas	3,3	3,3	3,5	3,7
ECONOMÍAS AVANZADAS	1,3	1,8	2,4	2,4
 EE UU	2,2	2,4	3,6	3,3
 Zona euro	-0,5	0,8	1,2	1,4
 Alemania	0,2	1,5	1,3	1,5
 Francia	0,3	0,4	0,9	1,3
 Italia	-1,9	-0,4	0,4	0,8
 España	-1,2	1,4	2,0	1,8
 Japón	1,6	0,1	0,6	0,8
 Reino Unido	1,7	2,6	2,7	2,4
 Canadá	2,0	2,4	2,3	2,1
Otras economías avanzadas	2,2	2,8	3,0	3,2
ECONOMÍAS EMERGENTES Y EN DESARROLLO	4,7	4,4	4,3	4,7
 Rusia	1,3	0,6	-3,0	-1,0
 China	7,8	7,4	6,8	6,3
 India	5,0	5,8	6,3	6,5
ASEAN (1)	5,2	4,5	5,2	5,3
Latinoamérica y Caribe	2,8	1,2	1,3	2,3
 Brasil	2,5	0,1	0,3	1,5
 México	1,4	2,1	3,2	3,5
 Arabia Saudí	2,7	3,6	2,8	2,7
África subsahariana	5,2	4,8	4,9	5,2
 Nigeria	5,4	6,1	4,8	5,2
 Sudáfrica	2,2	1,4	2,1	2,5

1. Indonesia, Malasia, Filipinas, Tailandia y Vietnam.

Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI).

Y en cuanto al empleo se espera también algo parecido siguiendo la estela de la previsión del PIB, si bien en este próximo 2015 la tasa de paro seguirá superando el 20% de la población activa total, una de las más altas de la zona euro.

Tabla 2: Evolución del desempleo español 2008 - 2018



Fuente: *The Economist Intelligence Unit*

Coyuntura hotelera:

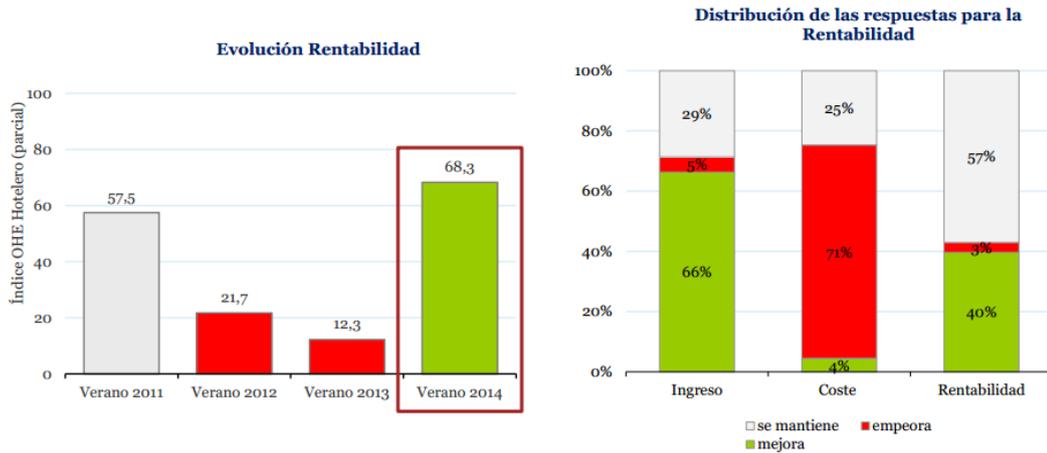
Utilizaremos los datos de verano del 2014 para poder así hacernos una idea de la previsión del próximo primer y segundo trimestre de 2015. El índice de expectativas del Observatorio de la Industria Hotelera Española para la temporada de verano indica una buena perspectiva que se cumplió para 2014 a pesar del mal año anterior en el cual las expectativas eran más altas

El sector hotelero confía en que los resultados de este verano serán muy superiores a los registrados el año pasado, si bien muestra su preocupación por la situación de las reservas, según datos del Observatorio de la Industria Hotelera Española (OHE), elaborado por (pwc, y otros, 2014). El índice OHE Hotelero, que mide las expectativas de los empresarios asociados a CEHAT, refleja hasta un aumento del 112,4% respecto al mismo periodo del año anterior, hasta los 66.85 puntos. El año pasado en estas mismas fechas, el sector se veía medianamente pesimista ya que la creencia era que iban a empeorar en comparación con 2012. Sin embargo, esto evidencia que el sector espera grandes cosas del

sector hotelero que debería seguir la estela de la posible recuperación y crecimiento de España y Europa en general.

La euforia en las expectativas se refleja en un aumento de todos los factores analizados en el OHE, especialmente aguda en evolución de precio media y por tanto evolución de rentabilidad.

Tabla 3: Evolución de la Rentabilidad en el Sector Hotelero



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia



Observatorio de la Industria Hotelera Española



22

Las expectativas sobre pernoctaciones también muestran una clara tendencia positiva, desde los 35 hasta los 68 puntos. Por otra parte la estancia media aumenta hasta superar por poco los niveles de 2011, hasta los 50,4 puntos. Además Juan Molas, presidente de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT), ha señalado que el gran aumento del índice responde en gran medida a un fuerte aumento de las perspectivas en referencia al turismo nacional.

Tabla 4: Evolución de las pernoctaciones



Los turistas extranjeros más esperados para los próximos meses son, de nuevo, los alemanes, británicos, franceses y rusos, con índices superiores a 70 puntos. Por primera vez en varios años llama la atención el dato positivo del turismo nacional, con expectativas de crecimiento importantes. En este sentido, la patronal hotelera ha alertado de la ampliación de las expectativas entre el turismo de procedencia nacional y extranjera y ha recordado que el turismo nacional es de vital importancia para el sector durante la temporada estival.

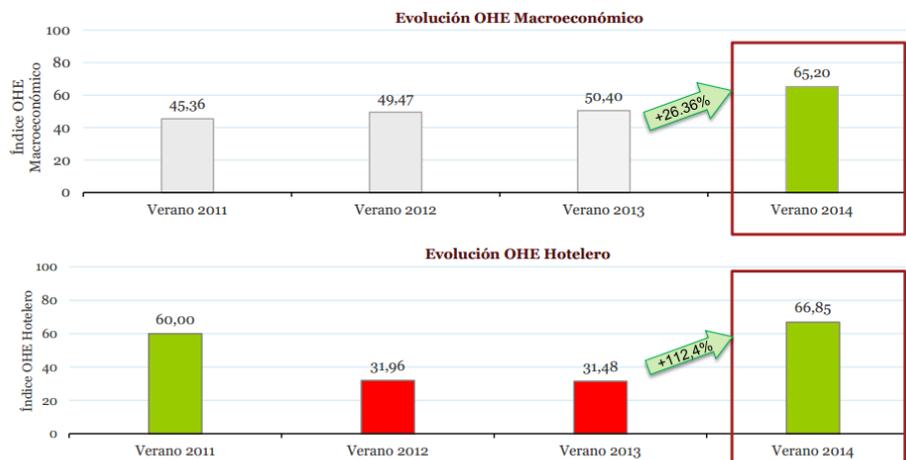
En cuanto a oferta de plazas, no se perciben grandes cambios en las expectativas de los hoteleros: el 93% de los encuestados cree que se mantendrá igual que en el mismo periodo del año pasado, por lo que seguirán rondando unos valores de 50 puntos como ha venido ocurriendo en los pasados 4 años.

Las perspectivas de la industria hotelera son también positivas en cuanto a esfuerzo promocional y publicitario de las administraciones públicas y privadas, un dato sobre el que ha llamado la atención Juan Molas, que ha señalado la importancia que tiene la puesta en marcha por parte de Turespaña del plan de Marketing 2012. El índice del esfuerzo promocional de las administraciones públicas y entidades privadas no experimenta una caída desde hace varios años, sino que las perspectivas son neutrales. En este sentido, el 51,5% de los encuestados cree que el esfuerzo promocional de las administraciones públicas será incluso mayor que en anteriores años.

Observemos ahora la evolución del OHE Macroeconómico y Hotelero en el que podremos ver la clara tendencia positiva del sector este último año.

Tabla 5: Evolución del sector hotelero 2011 - 2014

Por primera vez en los últimos años, las expectativas del índice hotelero son superiores a las del índice macroeconómico. Las expectativas de mejora del entorno macro suponen un crecimiento del 26,36% respecto al año anterior, mientras que las del índice hotelero lo hacen en un 112,4%. Tiene mucha influencia la mejora de las expectativas en el mercado doméstico.

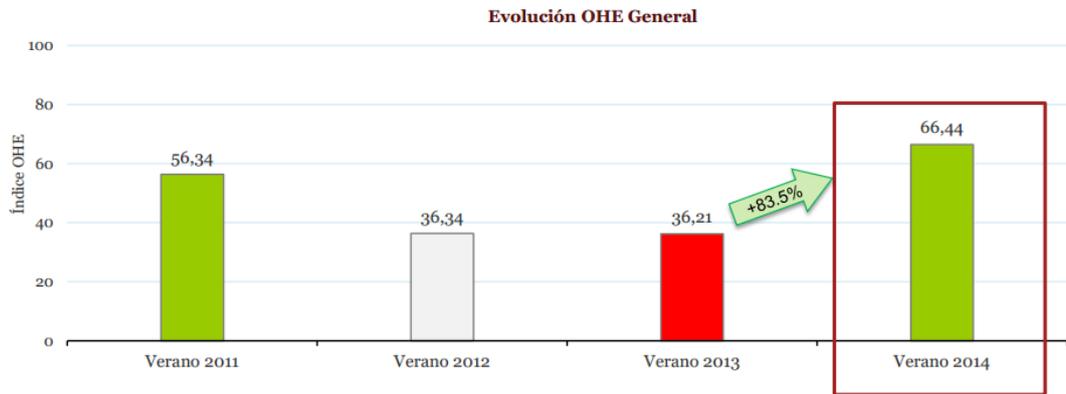


Como hemos comentado, las expectativas en general eran enormemente positivas para el verano de este año pasado, incluso superando los datos del OHE macroeconómico, lo cual no pasaba desde tiempos pre-crisis.

Todo esto hace que también el OHE General experimente un aumento en sus expectativas bastante significativo.

Tabla 6: Evolución del índice OHE

Por tanto, para el verano de 2014, el OHE incrementa las expectativas un 83,5%, lo que ha transformado el color rojo de la temporada pasada debido a expectativas negativas en un color verde asociado a crecimiento para ésta.



Fuente: Elaboración propia



3. Análisis del Entorno

3.1 Introducción

En este capítulo analizaremos el entorno, tanto macro como micro, del hotel SH Palace para poder tener en cuenta estos datos en próximos capítulos en la elaboración del plan de Marketing.

Es muy importante conocer cuantos más aspectos posibles de lo que nos rodea para poder actuar en consecuencia. Los cambios políticos y sociales hacen que debamos tener una capacidad especial para adaptarnos a cualquier situación ya que estos pueden marcar claramente la dirección más conveniente a tomar.

Para poder conocer estos aspectos, analizaremos tanto el macroentorno como el microentorno de la empresa utilizando distintos métodos de análisis que nos ayuden a tener en mente una imagen útil de la situación general, ya no sólo de España sino del mundo.

La importancia de la situación global en el sector hotelero es especialmente clave ya que como hemos visto en el capítulo anterior la presencia de extranjeros en nuestros hoteles es bastante significativa. Por ello realizaremos el análisis de varios factores que serán muy útiles a la hora de poder empezar a hacerse una idea de la situación en la que nos encontramos.

En cuanto a la situación del microentorno, analizaremos la situación de la industria hotelera y temas como el poder que esta industria tiene ante proveedores y cuál es el grado de rivalidad entre diferentes hoteles.

Por último no debemos olvidar que una parte importante de nuestro entorno son nuestros competidores más directos. Analizaremos cuáles son los principales peligros de nuestro hotel SH Valencia Palace con el objetivo de comprobar qué es lo que están haciendo en la competencia y así poder identificar más fácilmente posibles amenazas y oportunidades que podamos tener.



3.2 Análisis del Macroentorno. PESTEL.

El éxito o fracaso de una determinada actividad empresarial depende de las condiciones que la rodean, el contexto (factores externos a la empresa) en el que se mueve puede ayudar o dificultar. Para estudiar el entorno en el que se mueve la empresa, utilizaremos el análisis PESTEL:

- Entorno **P**olítico **L**egal
- Entorno **E**conómico
- Entorno **S**ocial
- Entorno **T**ecnológico
- Entorno Medioambiental (**E**nvironment)

A continuación estudiaremos cada una de las variables y definiremos los principales indicadores de cada uno de ellos.

ENTORNO POLÍTICO LEGAL

La acción de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afecta a las condiciones competitivas de la empresa por medio de la regulación de los sectores, regulación procedente de instituciones supranacionales (caso de la Unión Europea), medidas de fomento de determinadas condiciones relacionadas con la innovación, internacionalización, numerosas facetas de la práctica empresarial.

Los Alojamientos turísticos han sido objeto de todo tipo de definiciones terminológicas y conceptuales que sistemáticamente han ido aportando elementos nuevos, no todos acertados ni uniformes. Quizá el único símbolo que ha unificado tanta definición haya sido el de prestación de servicios y curiosamente en los alojamientos turísticos, donde más que en ningún otro segmento del sector turístico se puede avanzar en la disquisición de su propia naturaleza: servicio o industria.

Ya en el clásico Estatuto Ordenador de Empresas y Actividades Turísticas de 1965, se profundizaba en el concepto técnico de los alojamientos turísticos, clasificándolos en los de hostelería y los de carácter no hotelero. Esta clasificación elemental se ha mantenido a lo largo de estos años y parece ser más bien un dogma que una pura y simple diferenciación técnica, jurídica o comercial.

En nuestro caso hablamos de hoteles urbanos: Para el controvertido Real Decreto de 15 de junio de 1983 son hoteles las empresas o establecimientos dedicados de modo profesional y habitual al alojamiento de personas mediante precio, teniendo la condición de establecimientos abiertos al público



Queremos referirnos, en breves pinceladas, a ciertos criterios técnico-jurídicos, técnico-profesionales y técnico-físicos que tienen gran relevancia en los hoteles, (sin entrar en las reglamentaciones tangenciales).

En los criterios técnico-jurídicos destaca, principalmente, el contenido intrínseco de la actividad hotelera, profundo y exclusivo, de tal manera que la normativa recoge en repetidas ocasiones su exclusión directa de la Ley de Arrendamientos Urbanos y en especial del contenido de su artículo 18.

Destaca también la estructura reglamentaria y ordenalista de la actividad, lo que se traduce en un peso sustantivo de exigencias administrativas que abarca desde cumplimientos burocráticos inagotables, hasta las autorizaciones para actuar, pasando inevitablemente por la guadaña oficial de inspecciones y sanciones. Pocas actividades económicas privadas han sido sometidas a un rigor político y administrativo tan minucioso.

Con relación a los criterios técnico-profesionales la breve historia de la hostelería española nos ha enseñado que una de las obsesiones mantenidas por la decisión política se basaba, acertadamente, en la profesionalización de todos los niveles y en especial de los niveles de mayor responsabilidad. Sin embargo los procedimientos para alcanzar esta profesionalidad dista mucho de lo que debería darse en un sistema moderno y competitivo.

Finalmente, al referirnos a los criterios técnico-físicos queremos destacar los principios impuestos por la Administración para la defensa del consumidor y usuario recogido en la Ley 26/1984 de 19 de julio, referente básicamente a los servicios prestados y recibidos, y también a los espacios privativos facilitados a las personas que contratan los servicios hoteleros: las dimensiones mínimas de las habitaciones, distintas para cada categoría de hotel e incluso distintas en cada Comunidad Autónoma.

El entorno medio ambiental sirve como colofón de los criterios técnico-físicos y en tal sentido hacer referencia a la normativa ejemplar de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares, acomodando el desarrollo turístico al entorno físico, al espacio y a la estética.

Quedan en las normativas hoteleras muchos puntos por precisar: intrusismo, calidad y atención al cliente, innovación tecnológica, responsabilidad, etc...

Las Comunidades han ido elaborando sus textos reglamentarios según sus intereses, conveniencias y oportunidades sin integrar en una política nacional común, lo que ha provocado disparidades profundas.



La Ley de Costas es otro claro ejemplo. La actividad turística se ve mermada por la desaparición de muchos establecimientos hoteleros o restaurantes/chiringuitos que se encontraban en nuestro litoral.

En España, debemos destacar la visión de futuro que se concreta en el Plan Turístico horizonte 2020, necesario para mejorar nuestra competitividad, que se ve mermada por la globalización económica y la desregulación de los mercados. Sus objetivos son: conseguir un posicionamiento de la oferta ante el desarrollo de multitud de destinos, ampliar al impacto económico y social del turismo mediante la extensión geográfica y estacional (quieren desmarcarse de un mercado fuertemente ligado al turismo de sol y playa), mejorar la productividad y alcanzar un mayor grado de innovación. Debido a la situación económica actual, el comienzo de este Plan ha sido retrasado, ante lo cual, los principales representantes en materia turística, han declarado necesaria la inversión inminente en desarrollo de este plan, puesto que el turismo es la puerta que nos puede llevar a salir de esta situación.

ENTORNO ECONÓMICO

Actualmente, a nivel mundial incluso, el entorno económico está sufriendo constantes cambios. La crisis que años atrás se puso de manifiesto, provocó una caída en cascada de muchos países, entre los que se encontraba también el nuestro. El intento de recuperar la situación anterior a la crisis, es lo que hace que los gobiernos estudien a conciencia los factores económicos de mayor influencia para tratar de mejorar el momento actual.

A continuación estudiaremos algunos de los factores del entorno económico más influyentes:



CRECIMIENTO ECONÓMICO (EuropaCrítica): es el ritmo al que aumenta la producción de bienes y servicios en un determinado país. Cuanto mayor sea el crecimiento económico, mayor será el consumo y más fácil será incrementar las ventas, lo cual hace más fácil a las empresas mejorar su posición en el mercado.

Los datos más recientes respecto al crecimiento económico los expuso Don José María Viñals, director de Asuntos Monetarios y Mercados Financieros del Fondo Monetario Internacional (FMI), en Valencia durante el acto de apertura de la V Feria Forinvest, donde alertó de los riesgos de la recuperación “a dos velocidades” que registra la economía mundial. La preocupación viene debido a que los países avanzados han crecido en 2014 a un ritmo medio del 1,8% (en el caso de la Unión Europea solo un 0,8% en 2014), mientras que las economías emergentes han crecido en una media superior al 4%, con casos extremos como China (7,4%) o India (5,6%).

En el caso de nuestro país, según los datos ofrecidos por Eurostat, el crecimiento en 2014 fue del 1,3%, lo cual es superior a la media del resto de Europa.

Tabla 7: Crecimiento Mundial y Local (2012-2015)

	2012	2013	2014	2015	2014	2015
Producto mundial	3,4	3,3	3,3	3,8	-0,1	-0,2
Economías avanzadas	1,2	1,4	1,8	2,3	0,0	-0,1
Estados Unidos	2,3	2,2	2,2	3,1	0,5	0,0
Zona del euro	-0,7	-0,4	0,8	1,3	-0,3	-0,2
Alemania	0,9	0,5	1,4	1,5	-0,5	-0,2
Francia	0,3	0,3	0,4	1,0	-0,4	-0,5
Italia	-2,4	-1,9	-0,2	0,8	-0,5	-0,3
España	-1,6	-1,2	1,3	1,7	0,1	0,1
Japón	1,5	1,5	0,9	0,8	-0,7	-0,2
Reino Unido	0,3	1,7	3,2	2,7	0,0	0,0
Canadá	1,7	2,0	2,3	2,4	0,1	0,1
Otras economías avanzadas ¹	2,0	2,3	2,9	3,1	0,0	-0,1
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	5,1	4,7	4,4	5,0	-0,1	-0,2
África subsahariana	4,4	5,1	5,1	5,8	-0,4	0,0
Sudáfrica	2,5	1,9	1,4	2,3	-0,3	-0,4
América Latina y el Caribe	2,9	2,7	1,3	2,2	-0,7	-0,4
Brasil	1,0	2,5	0,3	1,4	-1,0	-0,6
México	4,0	1,1	2,4	3,5	0,0	0,1
Comunidad de Estados Independientes	3,4	2,2	0,8	1,6	-0,1	-0,5
Rusia	3,4	1,3	0,2	0,5	0,0	-0,5
Excluido Rusia	3,6	4,2	2,0	4,0	-0,4	-0,4
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	6,7	6,6	6,5	6,6	0,1	0,0
China	7,7	7,7	7,4	7,1	0,0	0,0
India ²	4,7	5,0	5,6	6,4	0,2	0,0

Fuente: (2014)

TIPO DE INTERÉS: cuanto mayor sea, más caro le resultará a las empresas financiar sus proyectos de inversión y, por lo tanto, más costosa le será a los consumidores la adquisición de bienes mediante pagos aplazados, decreciendo tanto la inversión como el consumo.

Muchas veces, las hipotecas van ligadas a un tipo de interés fijo más EURIBOR. El Euribor, que es el tipo europeo de oferta interbancaria, no es un solo tipo, sino un conjunto de ellos. Las entidades financieras usan diferentes tipos de interés según el plazo al que se prestan dinero, puesto que este indicador se aplica a las operaciones entre bancos de Europa partiendo de los precios de oferta de los préstamos que se hacen entre sí los 42 principales bancos europeos; esto significa que es el porcentaje que paga como tasa un banco cuando otro le deja dinero. Actualmente, los analistas insisten en que la cotización del mismo se está adaptando al nuevo escenario económico y financiero, y que su evolución supone un termómetro de la incertidumbre o confianza que existe en el mercado.

Actualmente también es importante el tipo de cambio que se impone desde el Banco Central Europeo, ya que debido a ello los bancos dispondrán de más o menos dinero para prestar. Las últimas noticias fueron la disminución (de nuevo) de este tipo de interés que además también afecta a los tipos de cambio como veremos a continuación.

Tabla 8: Evolución tipo de interés BCE

Cambios: tipo de interés del BCE	
04-09-2014	0,050%
05-06-2014	0,150%
07-11-2013	0,250%
02-05-2013	0,500%
05-07-2012	0,750%
08-12-2011	1,000%
03-11-2011	1,250%
07-07-2011	1,500%
07-04-2011	1,250%
07-05-2009	1,000%



Fuente: (2015)

TIPOS DE CAMBIO: afectan a la capacidad de las empresas para competir en los mercados internacionales. A fecha de 31 de Enero de 2014, el tipo de cambio euros- dólar es de 1€= \$1,1285, lo que favorece a la zona Euro en cuanto a exportaciones. Hasta hace unos años, el dólar era la moneda referente de cambio a nivel mundial, pero la formación de la Unión Europea, que se acompañó con un fortalecimiento del Euro, ha cambiado esta situación, puesto que hoy en día, la moneda más cotizada es el Euro.

Las últimas noticias apuntan a la preocupación mundial acerca de los tipos de cambio de los países asiáticos. Muchos países, tanto de la Zona Euro como en América, están pidiendo que se flexibilicen los tipos de cambio asiáticos para mejorar la competitividad de los mismos y el flujo de mercado.

En la actualidad hay mucha preocupación por la disminución importante del valor del Euro. La causa de esto lo tienen varios factores, como la ventaja en la intención de voto de un grupo de izquierdas en Grecia (así como en España) que quizás supondría una quita en la deuda Griega y por lo tanto la depreciación del Euro. Por otra parte está la disminución de los tipos de interés del BCE como hemos comentado en el apartado anterior. Esto significa que cada vez hay más euros en "circulación" y además a los inversores les ha entrado el pánico ante una ruptura entre Europa y Grecia. La combinación de, principalmente, estos dos factores ha hecho que el euro se vea depreciado frente a prácticamente el resto de monedas.



Tabla 9: Evolución tipo de cambio €/€ (2011-2014)



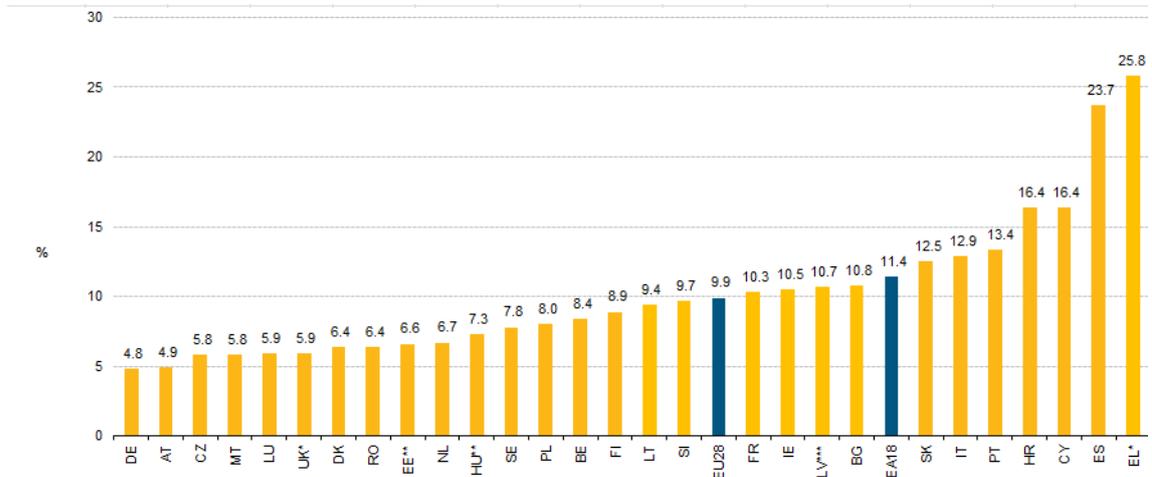
Fuente: (2015)

 **INFLACIÓN:** es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía lo largo del tiempo. La inflación comienza a hacerse un problema a nivel global. El IPC puede ser usado como indicador de inflación, siempre teniendo en cuenta que éste no incluye los precios de los consumos intermedios de las empresas ni los bienes exportados.

Por otra parte, la bajada del IPC, como ocurrió en los años más oscuros de la crisis, también es un signo de preocupación ya que conlleva que el consumo es tan pequeño ya que exista tan poca renta neta entre los consumidores que a los empresarios no les queda otra opción que bajar los precios, reduciendo márgenes. Ello puede acarrear otros problemas como impago a los proveedores, despidos, etc. en un círculo vicioso difícil de parar. Como ocurre muchas veces, en el término medio está la virtud.

 **TASA DE DESEMPLEO:** Podríamos decir que el desempleo es una de las principales preocupaciones en los países desarrollados, donde junto a la crisis económico-financiera, está también el riesgo de la deslocalización de la producción de muchas empresas. El actual panorama nacional, ha provocado el cierre de muchas empresas, engrosándose así las colas del paro de nuestro país. En la Unión Europea, en Diciembre de 2014, la tasa de paro fue del 9,9%; mientras que en España fue del 23,7%, lo cual significa la segunda tasa de paro más alta de Europa junto con Grecia.

Tabla 10: Tasa de paro, Europa 2014 (Eurostat)



* October 2014 **November 2014 *** Q3 2014



DEFICIT PÚBLICO (DatosMacro): es el déficit del conjunto de las

administraciones públicas de un país. En el caso de España, dentro del déficit público se encontraría una parte originada por el Estado, otra por las Comunidades Autónomas y otra por los Ayuntamientos, siendo el déficit público la suma de todas ellas. El ejercicio 2013 se cerró con un déficit del 6,8% del PIB, si bien es cierto que 2014 parece que vaya a ser peor que 2013 en estos términos a pesar de la lucha del Gobierno por reducir el déficit. La cercanía de las elecciones hace que el Gobierno gaste más.

Tabla 11: Déficit español trimestres 2014 y 1995-2013

España: Evolución trimestral del déficit			Evolución del déficit	
	Millones €	% PIB	Millones €	% PIB
III Trim 2014	-3.017 €	-1,20%	2013	-71.291 € -6,80%
II Trim 2014	-30.537 €	-11,40%	2012	-108.903 € -10,30%
I Trim 2014	-5.935 €	-2,40%	2011	-101.265 € -9,40%
< Déficit 2013			2010	-101.445 € -9,40%
			2009	-118.237 € -11,00%
			2008	-49.385 € -4,40%
			2007	21.620 € 2,00%
			2006	22.144 € 2,20%
			2005	11.229 € 1,20%
			2004	-364 € 0%
			2003	-2.960 € -0,40%
			2002	-3.106 € -0,40%
			2001	-3.839 € -0,50%
			2000	-6.608 € -1,00%
			1999	-7.861 € -1,30%
			1998	-16.260 € -2,90%
			1997	-20.333 € -3,90%
			1996	-27.136 € -5,40%
			1995	-32.999 € -7,00%



POLÍTICA FISCAL Y TRIBUTARIA: debemos destacar de este punto, sobre todo, la subida del IVA en este mismo ejercicio. Desde que se comenzó a notar la crisis en nuestro país, se han sucedido varias medidas fiscales que han generado mucha polémica, pero la más reciente, sería la del IVA, que seguro afectará notablemente a los precios de nuestros servicios, ante lo cual, deberemos tomar las medidas que creamos más oportunas.

ENTORNO SOCIAL

Las empresas se mueven en la sociedad y, por lo tanto, se influyen mutuamente. Existen muchas variables a tener en cuenta a la hora de analizar el macro entorno, como son los siguientes aspectos:



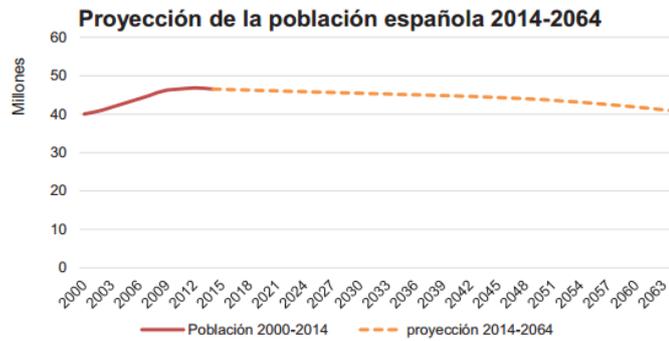
CONDICIONES DEMOGRÁFICAS: condicionan el potencial de desarrollo de muchos sectores. Las principales variables para estudiar las condiciones demográficas son, entre otras:

- Crecimiento de la esperanza de vida. Los avances en la medicina, han hecho que se alargue la esperanza de vida, sobre todo en los países desarrollados. La mayor esperanza de vida de la población ha propiciado la aparición de muchos sectores orientados a la tercera edad.
- Tasa de natalidad. En los países más desarrollados, muchos factores influyen en la caída de la tasa de natalidad. En España, la baja tasa de natalidad ha sido, y es, un grave problema, aunque suavizado por la llegada de inmigrantes que han elevado esta tasa. Según el INE (Instituto Nacional de Estadística), la proyección de población en España es negativa, superando las defunciones a los nacimientos por primera vez.

Tabla 12: Proyección población española 2014-2064

La población de España descendería un 0,15% en 2014, continuando con la tendencia negativa iniciada en 2012, en caso de mantenerse las tendencias demográficas actuales.

En los próximos 15 años España perdería 1.022.852 habitantes (un 2,2%) y en los próximos 50 años más de 5,6 millones (un 12,1%). De esta forma, la población se reduciría hasta 45,8 millones en el año 2024 y hasta 40,9 millones en 2064.



Flujos migratorios. Las condiciones extremas de muchos países, la falta de trabajo, las nuevas oportunidades, etc. son algunos de los motivos que provocan los movimientos migratorios, haciendo que la gente joven emigre de su país en busca de una nueva situación. En España esto ha sido muy común en los últimos años, recibiendo continuamente inmigrantes, incluso en pateras. Ahora mismo, en algunos municipios españoles se están llegando a tomar medidas drásticas. A nivel mundial, hay países muy estrictos respecto a sus políticas de inmigración, como por ejemplo Francia o el propio Estados Unidos.

A pesar de esto, es un dato interesante y preocupante que la migración exterior en los últimos 5 años ha sido negativa, y de hecho se espera que esta tendencia continúe hasta 2020 aproximadamente. Esto es debido a que cada vez más españoles se van al extranjero en búsqueda de trabajo, y también a que los inmigrantes ahora prefieren otros países con mayor seguridad que España tiene en la actualidad.

Tabla 13: Migración proyectada 2063

Migración exterior de España proyectada			
Año	Inmigraciones	Emigraciones	Saldo Migratorio
2009	392.963	380.118	12.845
2010	360.704	403.379	-42.675
2011	371.335	409.034	-37.698
2012	304.054	446.606	-142.552
2013	291.041	547.890	-256.849
2014	332.522	417.191	-84.669
2015	332.522	398.908	-66.386
2018	332.522	356.025	-23.503
2023	332.522	311.885	20.637
2028	332.522	288.152	44.370
2033	332.522	275.733	56.789
2043	332.522	262.809	69.713
2053	332.522	253.082	79.440
2063	332.522	245.903	86.619

Fuente: 2008-2013, Estadística de Migraciones (2013 provisional);

🌐 **ASPECTOS CULTURALES:** La cultura es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman, incluyendo:

- Costumbre, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser. En cada país, las costumbres son distintas y hay ciertos tabúes. Un ejemplo de buena adaptación nos lo enseña McDonald's en países en los cuales la carne de vacuno está prohibida. En estos casos, utilizaron otro tipo de carne que se adecuaba a las creencias en esos países.
- Vestimenta. No todos los países tienen las mismas reglas en cuanto a vestimenta. En nuestro país, por ejemplo, está siendo una polémica el hecho de que ciertas niñas musulmanas lleven velo en el colegio, pues en nuestra cultura no está bien visto llevar nada en la cabeza mientras se está en el interior, como por ejemplo llevar gorras. Es importante este aspecto en nuestro país al estar cara al público, existen ciertos protocolos a seguir aunque éstos no estén escritos, por ello muchas empresas imponen el uso de uniforme.
- Religión. Las personas de diferentes religiones tienen ciertos comportamientos diferentes a las de otras. Por ejemplo, los católicos suelen ir los Domingos a las Iglesias a rezar, mientras que los musulmanes deben rezar cinco veces al día, estén donde estén, ... debemos tener en cuenta los aspectos religiosos



porque una mala interpretación de nuestras actuaciones o comunicados pueden provocar la muerte de la empresa.

🌐 **ASPECTOS SOCIOLOGICOS:** continuamente la sociedad sufre cambios, y podemos destacar con principales medidores de los aspectos sociológicos las siguientes variables:

- El papel de la mujer. En nuestro país ya hace muchos años que la mujer tiene los mismos derechos que el hombre, pero en muchos otros países el estudiar, trabajar o poder votar, no está todavía permitido. Estos cambios se están produciendo sobre todo en los países musulmanes, donde las mujeres están comenzando su propia lucha y, sin darse cuenta, están haciendo que el país abra sus miras no solo en este aspecto.

- Los cambios de valores sociales. Las revoluciones que están produciéndose en muchos países árabes en los últimos años (Egipto, Túnez, Marruecos,…) son un claro ejemplo de esta variable. Aunque no sea políticamente correcto, creemos necesario decir que el hecho de que países que son actuales competidores nuestros en materia turística estén en guerra o con fuertes movilizaciones sociales, favorece a nuestro país, pues los turistas prefieren destinos estables.

- Diferentes estilos de vida. El simple cambio de vivir en zonas rurales y vivir en la ciudad, hace que se vean claramente los distintos estilos de vida. Este aspecto es muy importante en el tipo de negocio que vamos a desarrollar, pues precisamente es en esta diferencia de estilos de vida donde radica el encanto que buscamos que nuestros clientes encuentren.

ENTORNO TECNOLÓGICO

Una de las dimensiones que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnología. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compete la empresa. Suponen la apertura de nuevas posibilidades para la empresa o el peligro para aquellas que no sepan adaptarse. Entre los aspectos más destacables, encontramos:

Las nuevas tecnologías pueden modificar el producto o servicio que la empresa ofrece, pueden modificar las relaciones de intercambio entre la empresa y sus competidores.

Hay tecnologías cuyo tiempo de cambio es ínfimo y otros que requieren mucho más tiempo. Por ejemplo, la telefonía móvil ha incorporado muchos servicios y productos en el terminal, y esto se ha hecho a una velocidad sin precedentes, variando rápidamente también la estructura de la competencia.



Como ejemplo de tecnología cuyo tiempo de cambio es muy grande, es generar fuentes de energía sustitutivas del petróleo. El coche eléctrico puede ser otro ejemplo; ya está en el mercado, aunque su implantación está siendo muy lenta en comparación con otras tecnologías.

La adaptación de las empresas a las nuevas tecnologías es crítica para su supervivencia en el mercado. Aquellas que no implantan las nuevas tecnologías incurrir en el riesgo de la obsolescencia y, además, de aumentar sus costes, haciéndose cada vez menos competitivas en el mercado. Tampoco deben realizar un cambio tecnológico constante, pues el hacer caso a las modas es una trampa, en ocasiones mortal, para las empresas altamente mecanizadas.

En capítulos posteriores hablaremos de una tendencia muy importante que ha ido apareciendo durante los últimos años y que sí es vital para que cualquier empresa pueda subsistir: Estar en las redes sociales.

ENTORNO MEDIOABIENTAL

En una sociedad cada vez más preocupada por el medioambiente, no podemos dejar de lado este aspecto. Muchas empresas utilizan este aspecto para mejorar su imagen, incluyendo acciones positivas para el medio ambiente en sus actividades de Responsabilidad Social Corporativa.



3.3 Análisis Microentorno (Porter)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter ayuda a identificar el atractivo de una industria o sector en términos de las fuerzas competitivas. El análisis de la estructura de la industria con el modelo de las cinco fuerzas es útil para la mayoría de las organizaciones, y puede proporcionar un valioso punto de partida para el análisis estratégico. Las cinco fuerzas son:

- *Amenaza de entrada* depende del número e importancia de las barreras de entrada, que son factores que necesitan ser superados por los nuevos entrantes para poder competir con éxito.

Las barreras de entrada son altas. Los requisitos de capital son el mayor impedimento pues requiere una fuerte inversión. Las barreras de salida, por el mismo hecho, son altas también y se basan básicamente en vender el hotel a una cadena mayor. Las políticas en torno al sector son otro aspecto que endurece la entrada de nuevos competidores. Además de la dificultad por encontrar un hotel, construirlo o adaptar una vivienda. Por otro lado la diferenciación del producto es siempre una posible ventaja competitiva en el sector.

- *Amenaza de sustitutos*. La sustitución reduce la demanda de una determinada categoría de productos en la medida en que los clientes cambian hacia otras alternativas. Considerando el sector hotelero/turístico español, los productos sustitutos vendrían a ser nuevos destinos más económicos y socialmente estables como Croacia. Por supuesto también existe la amenaza de otro tipo de turismo que no se base en la estancia en un hotel, como puede ser el turismo rural.

- *Poder de los compradores*. Tendrán cierto poder de negociación o podrán ejercer alguna presión sobre los precios del servicio, ya que tienen la ventaja de poder comparar precios y tarifas en otros hoteles locales. Con las nuevas tecnologías este hecho se acentúa ya que las webs y apps de comparación de precios están a la orden del día.

- *Poder de los proveedores*. Los proveedores son aquellos que suministran a la organización lo que necesita para producir el bien o servicio (incluyendo trabajo y fuentes de financiación) Existe un gran número de proveedores por lo que su grado de negociación disminuye. Sin embargo al ser un hotel grande nos limita el hecho de tener que elegir siempre lo mejor y los proveedores pueden aprovecharse de esta "debilidad".

- *Grado de rivalidad*. Las cuatro fuerzas competitivas anteriores afectan a la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes.

Aquellas empresas que podemos considerar competidores, son hoteles de las mismas características del nuestro y que están aceptados en la sociedad como importantes hoteles. El grado de rivalidad es alto, y por lo tanto para ofrecer un servicio de buena calidad tendremos que recurrir como siempre a la diferenciación de nuestros servicios con el objetivo de atraer al mayor número de clientes que puedan estar dudando entre la calidad de un hotel u otro.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos proporciona conclusiones útiles, y es que las industrias más son atractivas aquellas en las que las fuerzas son más débiles. En este caso hay muchos indicativos de que entrar al sector hotelero de buena calidad es complicado debido a las fuertes barreras de entrada y competencia.

3.4 Análisis de la competencia directa

Para analizar la competencia directa del hotel SH Valencia Palace vamos a trazar un área perimetral circular alrededor del mismo. El círculo verde representa el hotel SH Valencia Palace y los hoteles de similares características comprendidos dentro del área son considerados competencia directa.

Gráfica 1: Mapa de ubicación de la competencia directa



Fuente: Tripadvisor, 2014

El círculo amarillo representa la competencia más directa, a pesar de que no está ubicado dentro del perímetro. Por características como el número de estrellas, el lujo, la calidad de los restaurantes o incluso que los equipos de fútbol más importantes elijan a estos dos hoteles



como sedes de concentración, creemos que el Hotel Westin representa la competencia más directa, aunque no esté situado dentro de lo que hemos llamado “perímetro de competidores directos”. En la siguiente imagen podemos observar que tan sólo están separados por mil cien metros.

Gráfica 2: Distancia entre SH Valencia Palace y Westin Valencia



Fuente: Google Maps, 2014

Analizando ya el “perímetro de competidores directos”, encontramos los siguientes cinco hoteles, numerados del uno al cinco en una de las imágenes anteriores:

El primer hotel competidor (marcado en la imagen con un 1) consiste en el **Husa Dimar**, un moderno hotel de diseño que está situado en la plaza Cánovas. Ofrece un gimnasio y conexión Wi-Fi gratuita, tal y como nosotros hacemos. Todas las habitaciones del Husa Dimar son elegantes e incluyen set de té y café y TV de pantalla plana.



Gráfica 3: Habitación Husa Dimar



Fuente: Tripadvisor, 2014

El hotel marcado con un dos en la imagen es el **Silken Puerta Valencia**. Dicho hotel se encuentra a 5 minutos a pie del estadio Mestalla y a 15 minutos a pie de la Ciudad de las Artes y las Ciencias. Ofrece conexión Wi-Fi gratuita y un restaurante a la carta, servicios que ofrecemos nosotros también.

Gráfica 4: Fachada Hotel Silken Puerta Valencia



Fuente: Tripadvisor, 2014

El tercer hotel del perímetro es el hotel **Kris Consul Del Mar**. Este hotel majestuoso, situado a 300 metros del Palacio de la Música de Valencia, ocupa un edificio restaurado del siglo XX. Ofrece habitaciones con aire acondicionado y bañera de hidromasaje, algo que puede



servirle de diferenciación. El establecimiento dispone de conexión Wi-Fi gratuita, piscina cubierta, sauna y gimnasio, como el SH Valencia Palace.

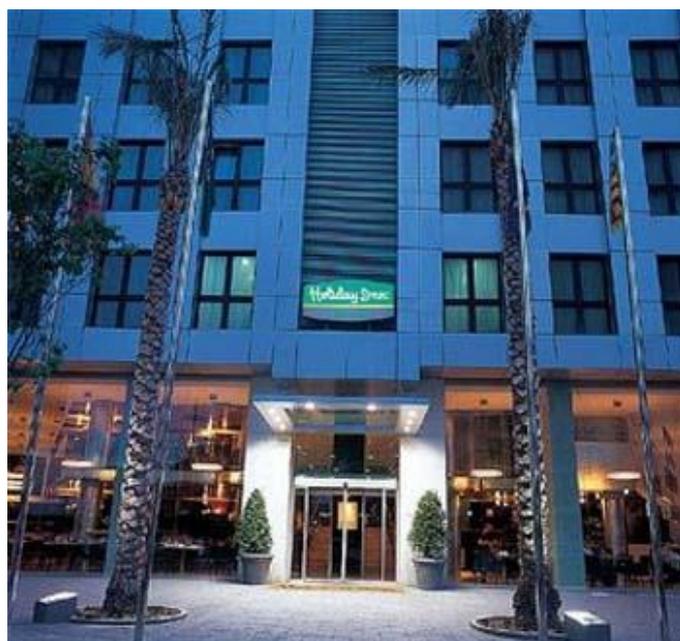
Gráfica 5: Fachada Hotel Kris Consul del Mar



Fuente: Tripadvisor, 2014

Con el número cuatro encontramos el hotel **Holiday Inn Valencia**, que está situado frente a la impresionante ciudad de las Artes y las Ciencias. Ofrece habitaciones modernas con aire acondicionado, conexión Wi-Fi y carta de almohadas. Hay una piscina en la azotea, un bar y una terraza.

Gráfica 6: Fachada Holiday Inn Valencia



Fuente: Tripadvisor, 2014



Por último, encontramos marcado con el número cinco el hotel **Beatriz Rey Don Jaime**, que está situado enfrente de los bonitos jardines del río Turia y del Palau de la Música. Cuenta con sauna, gimnasio y una piscina de temporada en la azotea.

Gráfica 7: Fachada Beatriz Rey Don Jaime



Fuente: Tripadvisor, 2014

Estos cinco hoteles son considerados competencia directa para el SH Valencia Palace ya que por proximidad a los monumentos o lugares de interés, podrían elegir cualquiera de los cinco. Un factor muy importante que diferencia al SH Valencia Palace de los demás es el número de estrellas, ya que el SH Valencia Palace cuenta con cinco estrellas y los demás cuentan con cuatro. Por lo tanto, el SH Valencia Palace es sensiblemente más caro que los competidores del “perímetro de competidores directos”.

En cuanto al otro hotel competidor, el **Westin Valencia**, es considerado como el competidor directo más importante, ya que ofrece servicios muy similares al SH Valencia Palace, cuenta con las mismas estrellas, y tiene un precio muy parecido para los servicios que se contraten.



Gráfica 8: Fachada Westin Valencia



Fuente: Tripadvisor, 2014

3.5 Análisis DAFO del sector

Gracias al análisis del macro y microentorno, estamos en posición de conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunas que el sector ofrece, si bien más adelante plantearemos un DAFO más específico para nuestro hotel en concreto.

Debilidades

- Como hemos comprobado, las barreras tanto de entradas como de salidas del sector son enormes.
- La crisis todavía está haciendo efecto.

Amenazas

- Las nuevas tecnologías han hecho que surjan nuevas oportunidades de alojamiento y más comparación de precios que antiguamente.
- La inestabilidad política puede hacer que el país donde esté situado el hotel vea reducidos sus clientes significativamente.

Fortalezas

- La calidad de servicio de un hotel es incomparable con otras alternativas.
- El poder económico de un hotel de grandes características hace que sea complicado competir con él si la dirección del hotel es la apropiada.



Oportunidades

- Si bien las nuevas tecnologías pueden ser una amenaza, también son una oportunidad. En concreto el poder de las redes sociales puede llegar a ser enorme
- Un hotel en Valencia tiene todas las de ganar al ser una ciudad turística por excelencia. Aprovechar las diversas actividades que se pueden realizar en la ciudad para atraer clientes es una oportunidad inmejorable.

3.6 Epílogo

En conclusión, son una gran cantidad de factores los que afectan a un negocio a la hora de establecer sus estrategias, porque el entorno que lo rodea es tan importante como su propio ecosistema interior.

Si ignoramos alguno de estos pequeños detalles, los cuales en conjunto son de una importancia mayor, corremos el riesgo de enfrentarnos a problemas que no había previsto en un principio y que luego puede ser complicado solucionar una vez hayan aparecido.

Por tanto este análisis completo de todos estos factores en conjunto debe de ser tenido en cuenta a la hora de proponer las estrategias que más adelante veremos. Temas como el de la demografía futura y las previsiones económicas del mundo y del país son de especial importancia si queremos que nuestras estrategias tengan un valor significativo no solo en el corto plazo (1-2 años) sino también en el largo plazo.



4. Análisis de la empresa

4.1 Introducción

Una vez realizado el análisis del entorno, podemos pasar a un tema igual de importante: El análisis interno de la propia empresa.

Es de vital importancia conocer todos los pormenores de nuestro hotel para poder dar una serie de soluciones y propuestas de mejoras que se ajusten a las políticas y en general ser fiel a la identidad del hotel.

Para ello analizaremos toda la realidad de la empresa para poder entender qué puntos débiles debemos solucionar y qué puntos fuertes debemos de explotar al máximo, así como detectar oportunidades que el hotel pueda aprovechar y tratar de paliar el efecto que las amenazas puedan tener.

Para ello, empezaremos por dar una visión general del hotel y poco a poco iremos desarrollando los detalles más específicos del mismo.

Operaciones y procesos: Localización, distribución en planta

El hotel SH Valencia Palace se encuentra situado en el paseo de la Alameda número 32 de la ciudad de Valencia. Ocupa 6 plantas y fue el primer hotel 5 estrellas situado en la ciudad. Se encuentra situado enfrente del Palau de la música y tiene a 5 minutos caminando La Majestuosa Ciudad de las Artes y de las Ciencias.

Cuenta con 239 lujosas habitaciones, que se desglosan de la siguiente manera:

- ⇒ 159 Habitaciones Standard.
- ⇒ 44 Habitaciones Premium.
- ⇒ 16 Junior Suites.
- ⇒ 18 Habitaciones Planta Real.
- ⇒ 1 Junior Suite Planta Real.
- ⇒ 1 Suite Presidencial Planta Real.

El hotel también dispone de 10 salones que suman un total de 1.500 metros cuadrados destinados a realizar eventos de cualquier tipo, desde congresos a bodas y banquetes.



Gráfica 9: Salón SH Valencia Palace



Fuente: SH Valencia Palace, 2014

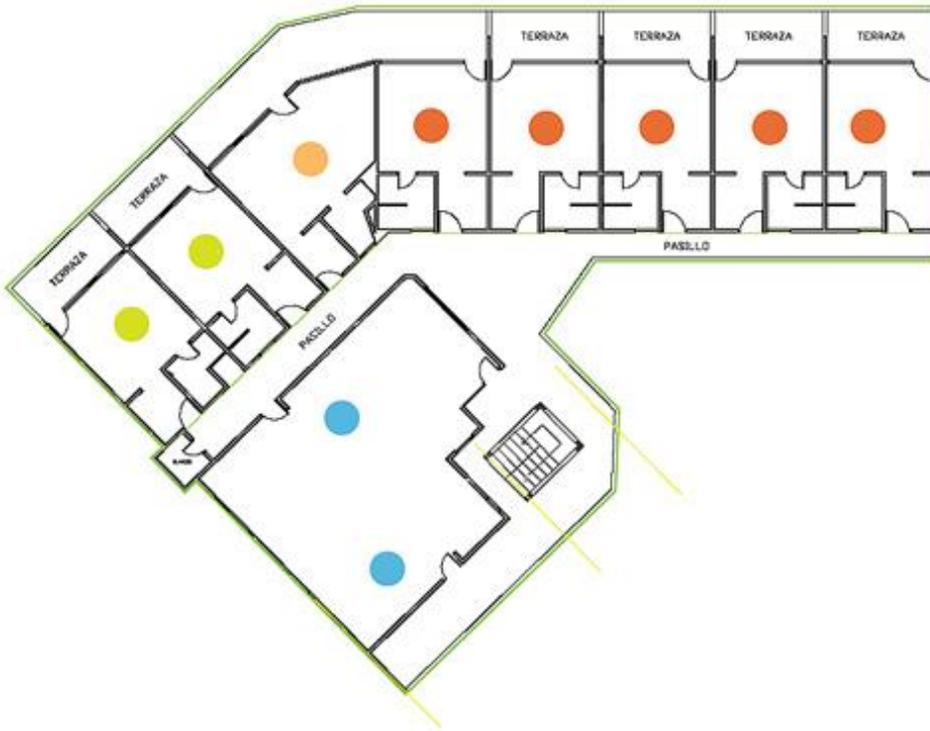
El emblemático hotel SH Valencia Palace, ofrece una sofisticada zona wellness de más de 500 metros cuadrados con vistas al Palau de la Música y los Jardines del Túria. En este espacio se dedican a cuidar la salud, belleza y el relax a través de una amplia carta de tratamientos, programas personalizados y las manos de terapeutas profesionales. Pueden acceder tanto clientes del hotel como cualquier cliente que busque bienestar y salud. Disponen de un completo gimnasio equipado con modernos aparatos para trabajar todos los músculos, pesos libres, cintas, bicicletas y elíptica, colchonetas para el trabajo de estiramientos, clases con entrenador personal y diseño de técnicas de entrenamiento personal.

También dispone de un Spa que permitirá romper con la rutina y el stress consiguiendo un bienestar de calidad. Terapias orientales y las más sofisticadas occidentales, tratamientos de estética. También cuentan con una unidad de Fisioterapia y programas personalizados, adelgazantes (con o sin menús), orientales, de relax, etc.

Además de todo lo mencionado el SH Valencia Palace posee un circuito termal que cuenta con dos jacuzzis, duchas bitérmicas secuenciales con cromoterapia, pediluvio, sauna, baño turco, terma romana, fuente de hielo, rayos U.V.A., sala de sensaciones relax, con tumbonas calefactadas y Solárium, lo que lo confirma como uno de los hoteles más lujosos de toda la Capital del Turia.

Ahora observemos unos planos de la distribución de las habitaciones, separadas según colores y calidad para mayor información.

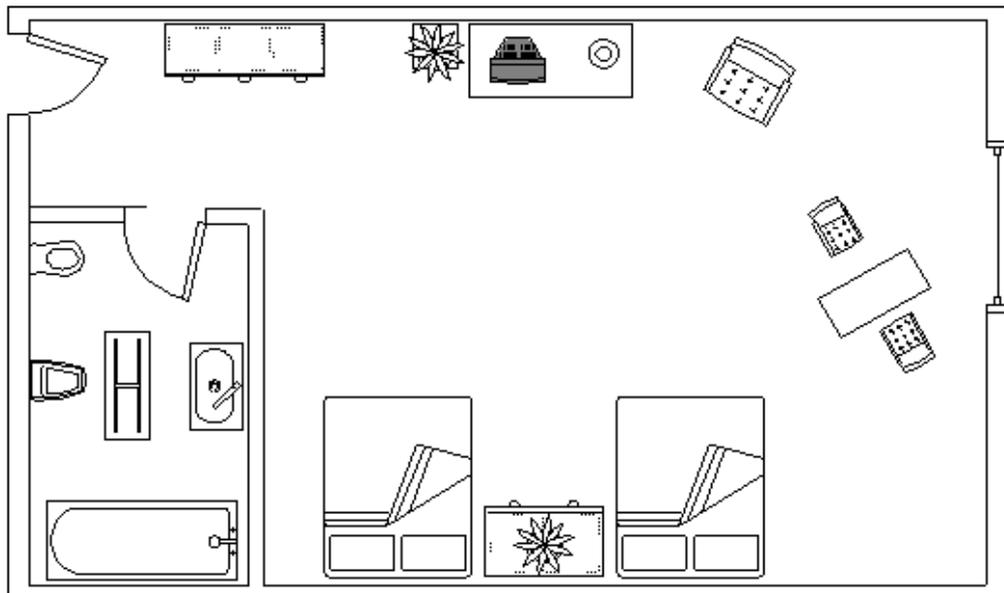
Gráfica 10: Plano de distribución de habitaciones SH Valencia Palace



Fuente: *ingenieriacivil.foroes.net*, 2014

También podemos ver una imagen que representa fielmente la distribución en planta de las habitaciones y como tienen situados los accesorios más importantes. En concreto, la habitación que mostramos a continuación es de la clase "Planta Real".

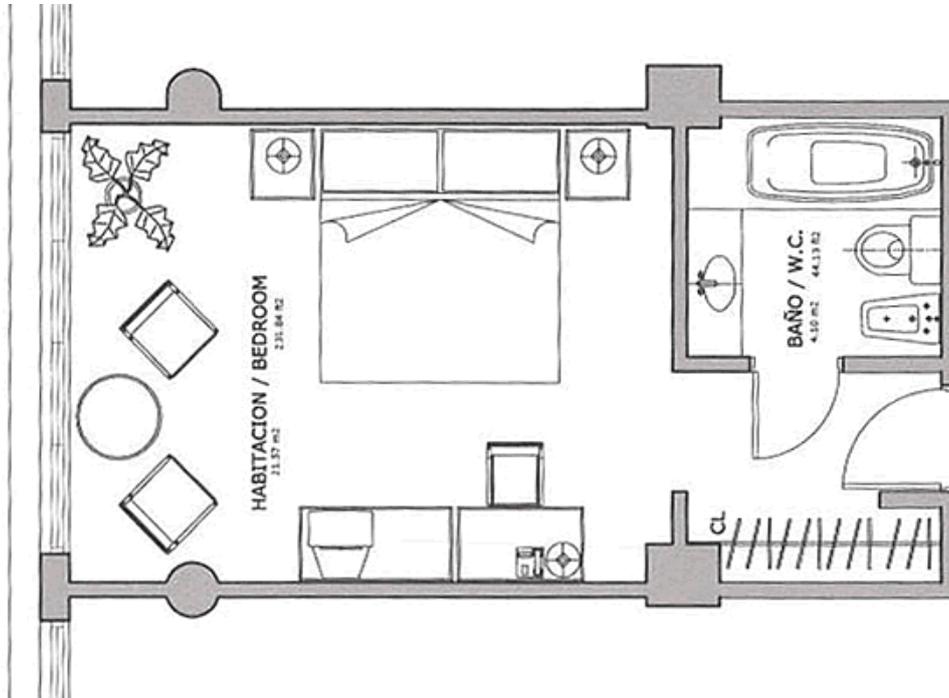
Gráfica 11: Plano habitación "Planta Real" SH Valencia Palace



Fuente: *ingenieriacivil.foroes.net*

La imagen siguiente se corresponde con una habitación de las 44 estancias Premium que posee el hotel.

Gráfica 12: Plano habitación Premium SH Valencia Palace



Fuente: ingenieriacivil.foroes.net

Estas habitaciones en concreto disponen de camas king size (tamaño grande), queen size (medio cuerpo) o dos camas individuales. Todas disponen de un amplio escritorio con silla y confortable suelo de parquet.

Ofrece los siguientes servicios:

- ⇒ Room Service 24 h
- ⇒ Lavandería exprés
- ⇒ Carta de almohadas
- ⇒ Spa
- ⇒ Piscina (climatizada en invierno)
- ⇒ Solárium
- ⇒ Business Center

Y además dispone del siguiente equipamiento:

- ⇒ TV de plasma con 39 canales internacionales
- ⇒ Conexión a Internet mediante Wifi
- ⇒ Minibar
- ⇒ Caja de seguridad con capacidad para PC portátil



- ⇒ Aire acondicionado/ calefacción
- ⇒ Albornoces y zapatillas de baño
- ⇒ Bañera-ducha
- ⇒ Espejo de aumento
- ⇒ Kettle

Tecnología

El sector hotelero siempre ha considerado la relación directa con sus clientes como piedra angular del servicio, con el objetivo de fidelizar a sus clientes y conseguir así una repetición en la compra. Desde la aparición de las nuevas tecnologías en nuestra sociedad, todas las empresas han visto en Internet y en el correo electrónico un potencial asombroso para la comunicación directa con el cliente. Esto se debe a que, gracias a la tecnología de la que disponemos hace años, podemos enviar un mensaje directo a una Base de Datos de miles de registros al instante y a coste muy bajo. Eso, sumado a que cualquier información que se transmita a través de la red puede ser monitorizada, hace del E-Mail Marketing una herramienta de comunicación muy poderosa.

El sector turístico es un mercado maduro y saturado donde cada vez resulta a las empresas más difícil distinguirse de la masa y destacar en la gran oferta turística existente en España. Así, la diferenciación se presenta como vía para alcanzar el éxito atrayendo clientes a los hoteles, sin embargo los hoteles ya construidos tienen muy difícil realizar ciertos cambios que permitirían una clara diferenciación frente a otros competidores, como el diseño del edificio, de los interiores, el estilo, etc.

Desde la aparición de las redes sociales, no son pocos los hoteles que se han lanzado a desarrollar acciones de marketing en estos canales, y abrir perfiles en aquellas de mayor éxito tanto a nivel nacional como internacional, y el SH Valencia Palace no ha quedado atrás.



SH VALENCIA PALACE
URBAN + SPA
Valencia

Gráfica 13: Perfil oficial de SH Hoteles en Facebook



Fuente: Facebook, 2014

Las CRS/GDS (Customer Reservation Systems/Global Distribution Systems) empiezan a ser utilizadas no sólo por las grandes organizaciones y destinos con más capacidad organizativa y comercial sino también por las Pymes que encuentran sistemas de apoyo en Internet. Al mismo tiempo, múltiples sistemas de información turística y de gestión de destinos están en el mercado y en la red, desde este punto de vista las tecnologías han significado un paso adelante en cuanto a la eficiencia interna y los sistemas de información y de gestión de transacciones.

Otro factor a considerar es la proliferación de atracciones turísticas basadas en la alta tecnología, desde parques temáticos virtuales hasta la introducción de la virtualidad en los museos y centros culturales tradicionales. Los consumidores están cambiando sus actitudes y comportamientos respecto al turismo. La sostenibilidad, la tecnología móvil y las habitaciones más funcionales marcarán las tendencias del desarrollo tecnológico en el sector turístico. Más importante, la marca va a ser un factor clave para el crecimiento del sector.

A su vez, la industria del turismo, tradicionalmente más enfocada en el producto físico, está empezando a abrirse a un consumidor que está demandando constantemente las promesas de la marca (como Wifi gratis en las habitaciones o de libre acceso en zonas comunes) y, en la manera de llegar a los segmentos exclusivos, la dimensión experimental va a definir una marca exitosa tanto como el diseño del producto. Para maximizar los beneficios que puede aportar la tecnología móvil al sector turístico, los expertos aconsejan que los hoteles adapten sus páginas web de forma que los clientes puedan gestionar cómodamente sus

reservas a través de sus dispositivos móviles. Webs como trivago, tripadvisor o booking.com ya disponen de aplicaciones para Android o iOS para poder reservar desde el Smartphone o una tableta multimedia como un iPad.

Gráfica 14: Aplicación móvil de Tripadvisor



Fuente: Tripadvisor, 2014

Los mapas interactivos, los programas de recompensa para los clientes que reserven una habitación a través de su teléfono móvil, los mensajes de confirmación y las alertas antes de la llegada son algunos de los servicios, relacionados con la tecnología móvil, que ya están ofreciendo algunos hoteles.

En los próximos años los hoteles ganarán en funcionalidad y pondrán en marcha nuevos servicios para personalizar al máximo la estancia de sus clientes. A través de un correo electrónico o de un mensaje de texto, los clientes podrán expresar sus preferencias (temperatura, música, iluminación, etc.), para que todo esté preparado cuando entren en la habitación.

Sin embargo, otro tipo de innovaciones que se barajan incorporar en la industria como ventanas que se convierten en televisores, almohadas multifuncionales con altavoces integrados o camas que mecen a los clientes para ayudarles a dormir, van a tardar más en asentarse en el mercado.

En definitiva, el valor de la marca para el consumidor, el crecimiento en los países emergentes, la importancia de la tecnología y de la sostenibilidad y otros factores son las tendencias más importantes que van a definir el éxito en el sector turístico en los próximos años.



4.2 Misión, visión y valores

Como ni el hotel SH Valencia Palace ni la cadena SH Hoteles hacen pública su misión, visión y valores por lo que deducimos que serán similares a las que vamos a proporcionar a continuación.

Misión: Ofrecer servicios de alojamiento excelentes, creando clientes leales y satisfechos que regresen a nuestro hotel por su calidad y servicio, ya que estos constituyen la clave del éxito. Preocupándonos por la valoración de nuestros empleados, motivándolos y ayudándoles a desarrollar sus competencias profesionales

Visión: Convertirnos en una empresa con sólido prestigio hotelero a nivel local, nacional e internacional, fomentando el desarrollo turístico de la Ciudad de Valencia; ofreciendo servicios personalizados que permitan el bienestar de nuestros clientes. Siempre comprometidos a través de la mejora continua dentro de un marco de cultura y hospitalidad.

Valores:

- ⇒ La convicción de que nuestros recursos humanos son el capital más importante
- ⇒ Formamos un equipo de profesionales comprometidos y con pasión por la excelencia
- ⇒ Nos distinguimos por nuestra calidez y genuina actitud de servicio
- ⇒ Promovemos la iniciativa y la renovación permanente
- ⇒ Actuamos en base a nuestro código de ética y a la responsabilidad social

4.3 Forma jurídico-fiscal de la empresa

En cuanto a la forma jurídica elegida por la cadena de hoteles SH, esta ha escogido ser una Sociedad Limitada bajo el nombre Mare Nostrum Management S.L., constituida en 1983. Esto significa que el reparto de la empresa se hace mediante participaciones y que la responsabilidad de los socios está limitada al valor de las aportaciones llevadas a cabo. El presidente y director ejecutivo del grupo es Reyes Ballester Morales.



Tabla 14: Forma jurídica Mare Nostrum

Sabi - informe empresa MARE NOSTRUM MANAGEMENT SL

Información legal & tipo cuentas

Estado	Activa
Forma jurídica	Sociedad limitada
Capital social (EUR)	24.720
Fecha constitución	24/02/1983
Presidente	Don Reyes Ballester Morales
Director ejecutivo	Don Reyes Ballester Morales

Fuente: SABI, 2014

En cuanto a la **descripción de la actividad** del grupo, se separa en dos:

- A) La prestación de servicios de dirección, gestión y administración de empresas relacionadas con la hostelería.
- B) El negocio de la hostelería en general

El código CNAE (Código 2009 – Listado completo en Anexos) se divide entre primario y secundarios, siendo estos:

Primario:

6619 – Otras actividades auxiliares a los servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones.

Secundarios:

4121 – Construcción de edificios residenciales

6920 – Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal

5510 – Hoteles y alojamientos similares



Y por último, en cuanto a los **administradores del grupo, estos son los siguientes:**

Tabla 15: Administradores Mare Nostrum

Sabi - informe empresa MARE NOSTRUM MANAGEMENT SL

Administradores / contactos actuales

Juntas y comités

	Nombre	Título original de la función	Comité	Fuente
1.	Don Reyes Ballester Morales P002286492	-Consejero Delegado (desde 11/11/2005)	BoD	IN
				Informa (recibido 17/10/2014)
2.	Don Andres Ballester Rios P002229591	-Presidente (desde 11/11/2005)	BoD	IN
				Informa (recibido 17/10/2014)
3.	Don Jose Beltran Oliver P042211506	-Consejero Delegado (desde 11/11/2005)	BoD	IN
				Informa (recibido 17/10/2014)
4.	Doña Francisca Maz Mora P002499355	-Consejero Delegado (desde 11/11/2005)	BoD	IN
				Informa (recibido 17/10/2014)
5.	Don Vicente Vines Simarro P042026492	-Administrador;Consejero (desde 11/11/2005)	BoD	IN
				Informa (recibido 17/10/2014)

Administración y personal

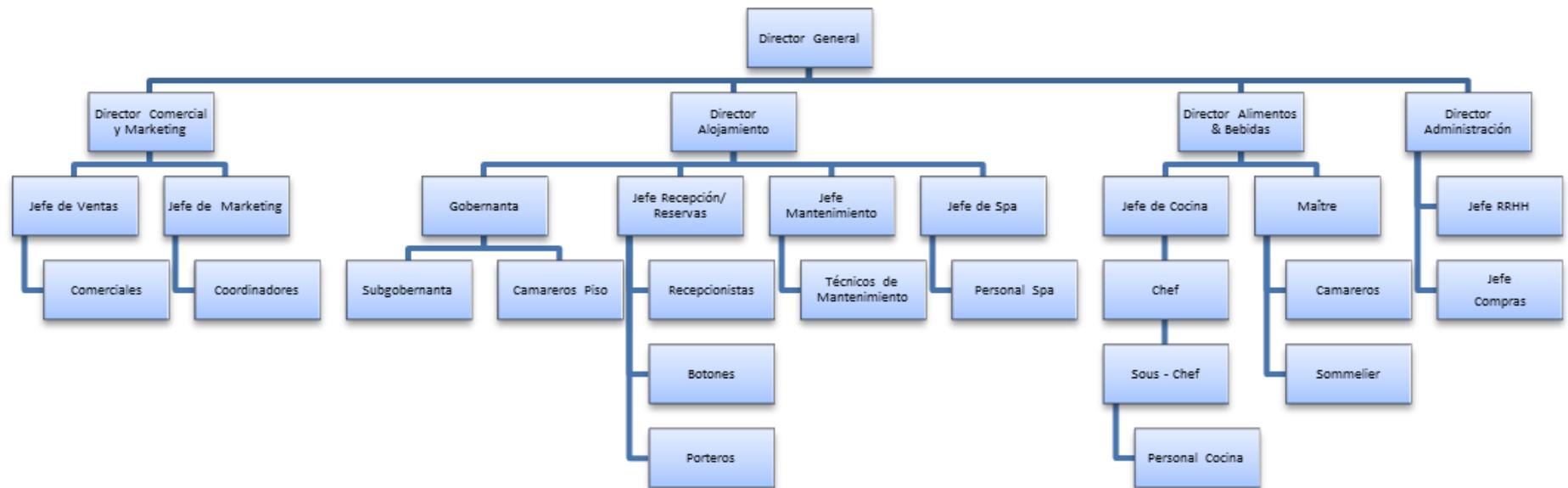
	Nombre	Título original de la función	Departame	Fuente
1.	Don Reyes Ballester Morales P002286492	-Consejero Delegado (desde 11/11/2005)	SenMan	IN
				Informa (recibido 17/10/2014)
2.	Don Jose Beltran Oliver P042211506	-Consejero Delegado (desde 11/11/2005)	SenMan	IN
				Informa (recibido 17/10/2014)
3.	Doña Francisca Maz Mora P002499355	-Consejero Delegado (desde 11/11/2005)	SenMan	IN
				Informa (recibido 17/10/2014)

Fuente: SABI, 2014

4.4 Análisis de los puestos de trabajo. Organigrama

A continuación se muestra el organigrama de la organización. Al no haber conseguido todavía el organigrama real de SH Valencia Palace, a través de organigramas de hoteles con similares características, vemos elaborado uno que se deberá ajustar bastante al organigrama del hotel que se estudia.

Gráfica 15: Organigrama SH Valencia Palace



Fuente: Elaboración Propia



Análisis de puestos de trabajo (funciones)

En el análisis de puestos de trabajo vamos a describir brevemente las funciones más importantes de los puestos de trabajo existentes en la organización.

Director general:

- ⇒ Máximo responsable de la prestación eficiente de los servicios en hotel y la plena satisfacción de los clientes y huéspedes.
- ⇒ Dirige y evalúa la gestión de los distintos directores bajo su dependencia.
- ⇒ Mantenimiento de vínculos con organismos gubernamentales, medios, representantes hoteleros, etc.
- ⇒ Al ser el cargo con mayor responsabilidad debe planificar, organizar, dirigir, controlar y ejecutar la operativa interna del hotel

Director Comercial y de Marketing:

- ⇒ Es responsable del cumplimiento de los objetivos de ventas del hotel
- ⇒ Establece los planes de marketing, elabora presupuestos, lleva a cabo las campañas de marketing
- ⇒ Define la política de precios y condiciones comerciales, gestiona la venta de grandes cuentas, motiva el personal del departamento, asesora y dirige a los vendedores, supervisa las gestiones comerciales
- ⇒ Organiza al personal bajo su cargo y tiene reuniones con los distintos jefes de departamentos
- ⇒ Negocia y firma acuerdos de colaboración y contratación con agencias de viajes, tour operadores, empresas de marketing; acude a las diferentes ferias, congresos u otro tipo de reuniones
- ⇒ Elaboración del presupuesto de ventas anual, de la elaboración y valoración de los objetivos comerciales, y de la elaboración de los presupuestos de gastos del departamento comercial

Director de Alojamiento:

- ⇒ Dirige y evalúa la gestión de los distintos directores bajo su dependencia.
- ⇒ Recluta, forma y coordina el equipo de Alojamiento y define las reglas de funcionamiento, así como las normas de calidad de acuerdo a los estándares establecidos por la compañía
- ⇒ Fija y pone en marcha la política presupuestaria y comercial dada a alojamiento en colaboración con el director Comercial



⇒ Es responsable de un buen estado de las zonas nobles, las habitaciones, así como de las condiciones acordadas con el huésped y las referentes a la seguridad del cliente

⇒ Participa él mismo de la recepción/acogida de los clientes/huéspedes importantes

Director de Alimentos y Bebidas:

⇒ Es el responsable del abastecimiento necesario para las necesidades del restaurante y otras

⇒ Organiza al personal bajo su cargo y tiene reuniones con los distintos jefes de departamentos

⇒ Negocia y firma acuerdos con empresas alimentarias y de bebidas, las cuales suministran los productos necesarios

⇒ Elabora el presupuesto de compras, se encarga de la elaboración y valoración de los objetivos, elabora los presupuestos de gastos del departamento

Director de Administración:

⇒ Es el encargado de definir, administrar y mantener el sistema de información del hotel

⇒ Entre sus tareas se encuentran la realización, coordinación y administración del presupuesto general de la compañía y del análisis de los desvíos resultantes del control presupuestario

Jefe de Ventas:

⇒ Organiza y supervisa la gestión del equipo de ventas y determina el tamaño y la remuneración de la fuerza de ventas.

⇒ Se encarga de la formación del personal de ventas: objetivos, técnicas y evaluación

⇒ Diseña el programa de compensación y de incentivos

⇒ Supervisa el lanzamiento de servicios coordinando la comunicación interna

⇒ Efectúa un seguimiento personal de las acciones de venta en las zonas geográficas que así lo requieren

Jefe de Marketing:

⇒ Valora y controla las actividades de marketing

⇒ Articula y utiliza las técnicas y fuentes de información más apropiados para conocer las necesidades, deseos y apetencias de los clientes

⇒ Define los criterios de eficacia y los sistemas para su evaluación



- ⇒ Elabora informes de mercado y posicionamiento frente a la competencia
- ⇒ Establece y mantiene relaciones con los medios de comunicación y agencias de publicidad
- ⇒ Dirige y coordina las actividades de investigación de mercado, publicidad, promoción, merchandising y servicio al cliente.

Gobernanta:

- ⇒ Su función principal consiste en gestionar el mantenimiento de las habitaciones
- ⇒ Supervisa las habitaciones para comprobar que la limpieza esté correctamente hecha, tanto en las habitaciones ocupadas como en las libres
- ⇒ Gestiona la lavandería y el inventario de la ropa y colabora en la compra y la reposición de la lencería del hotel
- ⇒ Se encarga de la ejecución de los partes de averías y limpieza procedentes del departamento de recepción y comprueba su correcta reparación o estado una vez finalizados

Jefe de Recepción/ Reservas:

- ⇒ Su misión principal es que el personal y los medios para atender a los clientes estén siempre coordinados y en orden
- ⇒ Se encarga de gestionar las reservas
- ⇒ Define funciones de puestos, interviene en el proceso de reclutamiento de personal, elabora los horarios de trabajo del personal de recepción, revisa la facturación de las cuentas de los huéspedes y mantiene actualizada la capacitación del empleado
- ⇒ Se dedica a supervisar el trabajo de sus subalternos y participar en las reuniones establecidas con los demás jefes de departamentos
- ⇒ Realizar informes solicitados por el jefe del departamento de administración, supervisar que las tarjetas de registro sean llenadas correctamente, resolver los problemas de overbooking, etc.

Jefe de Mantenimiento:

- ⇒ Controla el correcto funcionamiento de las maquinarias del hotel y coordina las reparaciones con los proveedores de servicios externos
- ⇒ Confecciona el plan anual de mantenimiento, llevándolo al director general para su aprobación
- ⇒ Coordina los cursos de capacitación de seguridad para todo el personal del hotel, junto con el director de RRHH según la política definida
- ⇒ Establece las prioridades sobre las reparaciones solicitadas por los diversos departamentos



⇒ Analiza las tareas registradas en los libros correspondientes, evaluando su duración, volumen de trabajo, distribución de actividades, etc. y estudia los desvíos del plan anual

Jefe de Spa:

⇒ Planifica y coordina, junto con los coordinadores de área, todas las actividades que se realicen en el spa.

⇒ Elabora el plan de marketing de la zona spa: publicidad, precios, captación de nuevos clientes, ofertas, etc.

⇒ Supervisa el buen estado de las instalaciones.

⇒ Informa a sus superiores de todos los aspectos relacionados con la gestión.

Jefe de Cocina:

⇒ Planifica y organiza el trabajo en la cocina estableciendo los procedimientos y normas específicos

⇒ Desarrolla las tareas necesarias para la preparación y previsión del servicio de cocina

⇒ Prepara, organiza y desarrolla los trabajos para la prestación del servicio de comidas

⇒ Realiza propuestas de pedidos de mercancías y materias primas y gestionará su conservación, almacenamiento y rendimiento.

Maître:

⇒ Se encarga de asignar una mesa a los comensales y de proveer todo lo necesario para que estén cómodos

⇒ Es responsable de comprobar las reservas de los clientes

⇒ Ofrece el menú cuando todo está a punto para servir y que además proporciona la cuenta por lo consumido, delegando el resto del servicio en algún camarero.

Jefe de RRHH:

⇒ Asesora a los demás departamentos sobre los RRHH en general

⇒ Se preocupa por el desarrollo de los directivos, la formación, la cualificación del personal, la planificación de los recursos humanos, la retribución y el diseño de la estructura organizativa.

⇒ Se encarga de asignar los puestos a las personas más adecuadas para su desempeño.



Jefe de Compras:

- ⇒ Responsable de la selección de los proveedores y de mantener buenas relaciones con ellos.
- ⇒ Emite los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección.
- ⇒ Controla los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y las entrega a contabilidad para su registro, pago y contabilización.
- ⇒ Negocia de manera óptima los precios de pedidos, plazos de pago a proveedores, calidad y continuidad de los mismos.
- ⇒ Revisa que se hayan realizado los mejores acuerdos con los proveedores más adecuados a los estándares de la compañía.

Subgobernanta:

- ⇒ Coordina los trabajos de camareros de piso, limpiadoras y mozos de habitaciones y se encuentra bajo el mando directo de la gobernanta.
- ⇒ Vigila el buen cuidado de los utensilios de trabajo, y el uso apropiado de productos y suministros. Colabora con la Gobernanta en la toma de inventarios periódicos.
- ⇒ Supervisa los hábitos de trabajo, uniformidad, disciplina, y resultados del personal asignado, ayudando a la Gobernanta en su evaluación y entrenamiento

Camarera de Piso:

- ⇒ Se dedica a mantener en perfecto estado de limpieza y orden las habitaciones
- ⇒ Cuida del buen orden de los objetos que depositan los clientes en sus habitaciones

Recepcionista:

- ⇒ Se encarga de la atención al cliente gestionando la recepción y salida de los clientes y resolviendo las dudas que pudieran presentarse durante la estancia.
- ⇒ Recibe a los huéspedes, vende y asigna habitaciones, ofrece información general del hotel, hace el registro de entrada del huésped, revisa el reporte de habitaciones, lleva el control de entrada/salida de huéspedes y de las llaves de las habitaciones

Botones:

- ⇒ Debe procurar el orden y ambiente de seguridad del hotel
- ⇒ Proporciona información a los clientes acerca de la ciudad o los servicios del hotel.



⇒ Obligación de permanecer en su área de trabajo y estar pendiente de recibir cordialmente a los clientes del hotel y si procede asistir a clientes mayores o con discapacidad.

⇒ Es responsable de identificar y contar las maletas que subirá a cada habitación y a quién pertenecen.

Portero:

⇒ Acarrea las maletas hasta el ascensor, llamar a taxis para los clientes o asiste a las personas mayores o discapacitados en su entrada o salida del vehículo.

⇒ Ejerce funciones de seguridad impidiendo la entrada de personas no autorizadas y eventualmente, expulsando del hotel a personas ebrias o problemáticas.

Chef:

⇒ Prepara la elaboración de la carta del restaurante, ajustándose a las normas establecidas

⇒ Se ocupa de la gestión de pedidos y de la gestión del personal que tiene a su cargo

Sous – Chef:

⇒ Colabora en la realización de menús supervisando y preparando los platos

⇒ Interviene en la selección del personal de la cocina

⇒ Supervisa la calidad de los productos y la buena práctica de higiene de los trabajadores

Camarero:

⇒ Atención adecuada de los clientes en Restaurante, Salones, Cafetería, etc.

⇒ Realiza el aprovisionamiento y controla los consumos.

⇒ Prepara y realiza las actividades de preservicio, servicio y postservicio en el área de consumo de alimentos y bebidas.

Sommelier:

⇒ Elabora el pedido de los vinos manteniendo la cantidad y variedad necesaria en la bodega.

⇒ Toma la comanda de bebidas recomendando u orientando a los comensales en la elección de las mismas.

⇒ Se encarga de la adecuada conservación de los vinos y de la disposición para el servicio.



4.5 Principales cifras económicas de la empresa

Cuentas anuales

Para realizar un análisis de los ratios más importantes del hotel SH Valencia Palace, podemos realizar una búsqueda en la base de datos SABI. Al no haber encontrado las cuentas anuales del hotel directamente, escogemos las cuentas de Mare Nostrum Management SL, la empresa encargada de gestionar el hotel. El último balance disponible es el del ejercicio 2013, por lo que nos vamos a referir a ese ejercicio por ser el más actual, así como los anteriores para poder ver la evolución.



Tabla 16: Balance Mare Nostrum Management SL

Balance de situación	31/12 /2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
A) ACTIVO				
Inmovilizado	74,84 5	606,897	639,896	631,524
Inmovilizado inmaterial	2,994	4,017	6,025	8,033
Inmovilizado material	14,22 7	16,527	16,969	10,052
Otros activos fijos	57,62 4	586,354	616,902	613,440
Activo circulante	832,6 84	707,093	751,083	748,762
Existencias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Deudores	265,0 30	335,408	318,944	445,013
Otros activos líquidos	567,6 54	371,685	432,139	303,749
Tesorería	548,0 94	360,104	415,846	287,733
Total activo	907,5 29	1,313,991	1,390,979	1,380,286

B) PASIVO				
Fondos propios	45,1 13	435,557	364,278	375,207
Capital suscrito	24,7 20	744,240	744,240	744,240
Otros fondos propios	20,3 93	-308,683	-379,962	-369,033
Pasivo fijo	765, 079	756,714	888,017	853,323
Acreedores a L. P.	n.d.	n.d.	500	500
Otros pasivos fijos	765, 079	756,714	887,517	852,823
Provisiones	765, 079	756,714	887,517	852,823
Pasivo líquido	97,3 38	121,720	138,683	151,757
Deudas financieras	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Acreedores comerciales	16,2 32	13,149	15,484	46,980
Otros pasivos líquidos	81,1 06	108,571	123,199	104,777
Total pasivo y capital propio	907, 529	1,313,991	1,390,979	1,380,286
Fondo de maniobra	248, 798	322,259	303,460	398,033

Fuente: SABI, 2015



Tabla 17: Pérdidas y Ganancias Mare Nostrum

Cuentas de pérdidas y ganancias	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
Ingresos de explotación	886,637	789,047	895,551	1,007,264
Importe neto Cifra de Ventas	886,637	789,047	895,551	1,007,264
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	64,732	106,921	-14,360	-832,607
Ingresos financieros	299	0	0	0
Gastos financieros	0	5,095	1,230	0
Resultado financiero	299	-5,095	-1,230	0
Result. ordinarios antes Impuestos	65,031	101,826	-15,590	-832,607
Impuestos sobre sociedades	455,475	30,548	-4,662	-81,483
Resultado Actividades Ordinarias	-390,444	71,278	-10,928	-751,124
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	-390,444	71,278	-10,928	-751,124
Materiales	-12,587	-102,990	-114,167	-118,196
Gastos de personal	556,550	705,960	711,315	745,026
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	8,258	7,381	7,368	2,906
Gastos financieros y gastos asimilados	n.d.	5,095	130	n.d.
Cash flow	-382,186	78,659	-3,561	-748,218
Valor agregado	629,839	820,262	703,222	-84,674
EBIT	64,732	106,921	-14,360	-832,607
EBITDA	72,991	114,302	-6,993	-829,701

Lo que más destaca al echar una primera vista al balance es la gran disminución de los fondos propios en el año 2013 respecto al año 2012, que se debe fundamentalmente al resultado de ejercicio negativo que la empresa obtuvo en el ejercicio 2013.

Por otra parte, destaca la fuerte desinversión realizada en el mismo periodo, correspondida por una fuerte descapitalización de la sociedad en sí.

El resultado tan negativo en 2013 no se debe a una disminución de los ingresos de explotación en absoluto, ya que los hoteles SH han continuado funcionando perfectamente. Sin



embargo, el impuesto sobre sociedades es tan alto que consigue que el resultado del ejercicio sea altamente negativo. Esto se debe a una serie de litigios en los que Mare Nostrum se ha vuelto envuelto, quizás no directamente pero sí a través de otra serie de sociedades conectadas entre sí como por ejemplo Edificaciones Calpe SA, investigado en 2006 por posible facturas falsas y fraude en la liquidación de Hacienda en 2003, en las que estaba envuelto también Don Andrés Ballester Ríos. Como habíamos visto anteriormente, Andrés Ballester ocupa un cargo de alta dirección también en la sociedad Mare Nostrum Management S.L.

No sería de extrañar que debido a estas denuncias, y estando todo conectado como un entramado de sociedades donde el clan "Ballester" es el eje de todo, Mare Nostrum se haya visto perjudicada también. Si bien es cierto que hasta ahora la cadena de hoteles SH no se ha visto afectada directamente, podría estarlo en un futuro.

Ratios

A continuación vamos a calcular y analizar los ratios más importantes de liquidez y endeudamiento, así como la rentabilidad tanto económica como financiera a partir de las cuentas anuales del apartado anterior.

Tabla 18: Ratio de Liquidez

C. Structure		31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
Liquidity Ratio		8.55	5.81	5.42	4.93
Shareholders		0.06	0.58	0.41	0.44
Liquidity Ratio					
Solvency	Ratio	4.97	33.15	26.19	27.18
(%)					

Fuente: SABI, 2014

A partir de la tabla anterior se puede observar que la situación de liquidez de la empresa es muy favorable, ya que todos los ratios de liquidez superan con creces sus valores óptimos. El ratio de liquidez por ejemplo compara el activo corriente con el pasivo corriente con el fin de diagnosticar la capacidad de la empresa para afrontar sus pagos a corto plazo. El valor óptimo para ese ratio es alrededor de 1,5, pero en nuestro caso, los hoteles pueden funcionar bien con fondos de maniobra negativos, ya que cobran en plazos cortos de tiempo a sus clientes y en cambio, pagan en plazos de tiempo más largos a sus proveedores, es decir, los proveedores los financian, lo que respalda la buena situación de liquidez de la empresa.

La situación de solvencia en cambio no es tan favorable como la de liquidez. De un año a otro se ha pasado de un nivel de solvencia muy alto, con un ratio de 33.12 a una solvencia de 4,97. Eso se debe en gran parte a la desinversión realizada que no ha servido para pagar las



deudas existentes, sino para pagar a los socios descapitalizando así la sociedad. De hecho, la rentabilidad de los socios se ha disparado con esta situación como vemos en los ratios siguientes.

Tabla 19: Ratios de Rentabilidad

A. Profitability	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
Return on Shareholders Funds (%)	144.15	23.38	-4.28	-221.91
Return on Capital Employed (%)	8.03	8.97	-1.23	-67.77
Return on Total Assets (%)	7.17	7.75	-1.12	-60.32
Profit Margin (%)	7.33	12.90	-1.74	-82.66

4.6 Epílogo

En conclusión, los hoteles SH, incluido SH Valencia Palace, están muy bien dotados tanto estructuralmente como en cuanto a personal profesional teniendo una gran variedad de puestos que permiten que la actividad en el hotel se desarrolle con total normalidad y de una forma muy eficaz. Gracias a ello, su misión, valores y objetivos se va cumpliendo con total perfección.

Sin embargo, no todo está en orden. Las cuentas anuales del grupo que controla a SH hoteles son un poco turbias, si bien el resultado de explotación es excelente gracias a los beneficios que aportan los hoteles SH a lo largo del año.

Una serie de problemas legales en un entramado de sociedades en la que se incluye Mare Nostrum Management puede ocasionar eventualmente problemas a los hoteles. Las denuncias a algunos de sus altos cargos pueden tener un efecto demoledor si no se controlan y se toman medidas.

Por todo ello se puede observar que los hoteles en sí gozan de una salud estupenda si bien los grupos que lo controlan pueden perturbar el correcto funcionamiento de los hoteles.

5. Plan de Marketing

5.1 Introducción

En este capítulo por fin podremos proponer estrategias de marketing que sean convenientes y apropiadas para el hotel SH Valencia Palace en concreto, teniendo en cuenta todo lo analizado hasta ahora, tanto su macroentorno como su microentorno.

Para comenzar, será conveniente que analicemos en qué puntos puede tener ventaja o desventajas nuestro hotel, y cómo podemos aprovecharnos y protegernos de ello. Con este



objetivo, a continuación veremos un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) con su correspondiente análisis CAME.

DAFO/CAME

Tabla 20: DAFO



Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: CAME



Fuente: Elaboración propia

Objetivos de marketing y estrategias elegidas

A partir del análisis interno y externo y este análisis DAFO/CAME, podemos identificar los siguientes objetivos de marketing para el hotel SH Valencia Palace:

- ⇒ Aumentar la tasa de ocupación en la temporada baja
- ⇒ Atraer a más clientes del segmento de las familias
- ⇒ Mejorar la imagen que tienen los clientes y potenciales clientes acerca de la marca SH Hoteles



Para poder conseguir que se cumplan los objetivos planteados aconsejamos que se sigan las siguientes estrategias obtenidas del análisis DAFO/CAME:

- ⇒ Posicionar nuestro hotel como hotel cultural, aparte de hotel de negocios y congresos.
- ⇒ Promocionar nuestro hotel en épocas de baja demanda.
- ⇒ Proponer ofertas atractivas para las familias.
- ⇒ Hacer un uso extensivo de las redes sociales.

Mapas de posicionamiento

Los mapas de posicionamiento, o también llamados mapas perceptuales, son una representación gráfica de la posición de varias marcas competidoras respecto a diferentes atributos valorados por el consumidor.

Se denomina perceptual porque se construye a partir de la percepción que el consumidor tiene de una marca respecto a los atributos referidos. Es como una fotografía de la mente del consumidor. Estos mapas permiten visualizar gráficamente:

- ⇒ La distancia entre marcas respecto a atributos definidos
- ⇒ La posición relativa entre ellas
- ⇒ La identificación de un punto ideal para cada segmento de mercado
- ⇒ Los huecos de mercados sin marcas

En el caso del hotel SH Valencia Palace, seguimos los siguientes pasos en la elaboración de los mapas de posicionamiento:

En primer lugar determinamos los atributos relevantes del sector en el que opera nuestra empresa, el sector hotelero. Pueden existir muchos atributos valorados por el consumidor, pero hemos identificado los siguientes como los atributos principales de preferencia de los consumidores en nuestro sector:



- ⇒ Precio
- ⇒ Calidad/Confort
- ⇒ Reconocimiento de marca
- ⇒ Atención al cliente
- ⇒ Ubicación

En segundo lugar determinamos las valoraciones de los consumidores. Esta valoración se basa en la percepción del consumidor y se debe determinar mediante una investigación de mercado.

El estudio está basado en los siguientes datos:

Tabla 22: Comparación de atributos

HOTEL	Precio ¹	Calidad ²	Atención al Cliente ³	Rec. Marca ⁴
SH Valencia Palace	174 €	8,8	8,5	284
Husa Dimar	131 €	8,6	8,4	140
Silken puerta Valencia	115 €	8,1	7,9	465
Kris Consul del Mar	70 €	6,9	7,7	-
Holiday Inn Valencia	74 €	7,7	7,7	742
Beatriz Rey Don Jaime	86,40 €	7,4	7,7	893
Westin Valencia	275 €	8,7	8,7	2272

¹ basado en una estancia de 1 noche en una habitación doble estándar, con 2 adultos y que comprende alojamiento y desayuno del 16 – 17 de junio 2014. Fecha de consulta 26/12/2014

² basado en las opiniones de los clientes de los hoteles encontradas en el portal de valoración www.booking.com a fecha de 26/12/2014

³ basado en las opiniones de los clientes de los hoteles encontradas en el portal de valoración www.booking.com a fecha de 26/12/2014

⁴ Basado en el número de Likes del perfil de Facebook de las cadenas hoteleras a fecha de 26/12/2014

Fuente: Elaboración propia



Tabla 23: "Likes" de SH Valencia Palace

About SH Valencia Palace

4.6 ★★★★★ (48 ratings) Hotel

Address Paseo de la Alameda 32
46023 Valencia

Phone 902 45 30 15

Website <http://www.sh-hoteles.com>

Status Closed until tomorrow 09:00 - 14:00, 16:00 - 19:30

Hours Mon - Thu: 09:00 - 14:00
16:00 - 19:30
Fri: 09:00 - 14:00

Email sh@sh-hoteles.com

Valencia

284 people like this topic

2,475 visits

Partly Cloudy 6°C

Similar places near SH Valencia Palace

Hotel Sh 5* GI Valencia Palace
Hotel
Paseo de la Alameda 32, 46023 Valencia
58 like this
370 were here

Silken Puerta Valencia
Hotel
Cardenal Benlloch, 28, 46021 Valencia
382 like this
4,082 were here

Map

This Page is automatically generated based on what Facebook users are interested in, and is not affiliated with or endorsed by anyone associated with the topic.

En tercer y último lugar construimos 2 mapas de posicionamiento. Se han dibujado los mapas en dos planos respecto a los atributos seleccionados. Como cada marca tiene una valoración respecto a cada atributo según la percepción del consumidor, cada marca representara un punto en el mapa.

Los hoteles que se van a analizar son el hotel SH Valencia Palace y los competidores más directos que identificamos con anterioridad. (Hotel Husa Dimar, Hotel Silken Puerta Valencia, Hotel Kris Consul del Mar, Holiday Inn Valencia, Beatriz Rey Don Jaime y Westin Valencia).



SH VALENCIA PALACE
URBAN + SPA
Valencia

Tabla 24: Mapa de posicionamiento 1



Fuente. Elaboración propia

En el primer mapa de posicionamiento cruzamos los atributos "Precio" y "Calidad/Confort percibido". Como se puede observar a partir del mapa de posicionamiento, la posición que ocupa el hotel SH Valencia es muy buena respecto a la relación calidad precio. Los clientes perciben la calidad como la más alta seguido del hotel Westin, pero con un precio por habitación mucho más asequible (174€/noche en el SH Valencia Palace frente a 275€/noche en el Westin).

La estrategia que debería seguir el hotel SH Valencia Palace a través del posicionamiento es la de fortalecer su posición actual en la mente del consumidor referente a la calidad/ el confort que éste percibe. Seguir mejorando en aspectos de calidad general del hotel y ofrecer servicios de alta calidad en instalaciones lujosas para diferenciarse aún más de la competencia.



SH VALENCIA PALACE
URBAN + SPA
Valencia

Tabla 25: Mapa de posicionamiento 2



Fuente: Elaboración propia

En el segundo mapa de posicionamiento hemos cruzado el atributo "Reconocimiento de marca" con el atributo "Atención al cliente". Como se puede apreciar a primera vista, en este mapa SH Valencia Palace no mantiene una posición muy favorecida. Aunque ocupa el segundo puesto en cuanto al grado de atención al cliente percibido por éstos, después del hotel Westin, ocupa el penúltimo puesto en reconocimiento de marca.

La marca SH Hoteles bajo la cual opera el hotel SH Valencia Palace es una marca valenciana, de hecho todos los 6 hoteles que gestiona SH Hoteles se ubican dentro de la Comunidad Valenciana. Por tanto es ésa la razón por la que la marca no se conoce a nivel internacional.

Las estrategias que debería de seguir SH Valencia Palace serían las siguientes:

- ⇒ Fortalecer su posición actual en la mente del consumidor referente a la calidad de la atención al cliente recibido por éste.



⇒ Escalar posiciones en cuanto al reconocimiento de la marca, promocionando la marca tanto a nivel nacional como internacional. En este sentido, utilizar las redes sociales se hace imprescindible.

5.2 Segmentación y público objetivo

La segmentación de un mercado es el proceso de dividir un determinado mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está impuesto arbitrariamente sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos, los llamados segmentos. Estos segmentos son grupos homogéneos, lo que significa que las personas dentro de un mismo segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables y debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto o servicio, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

Los requisitos para una buena segmentación son:

- ⇒ Homogeneidad en el segmento
- ⇒ Heterogeneidad entre segmentos
- ⇒ Estabilidad de segmentos
- ⇒ Los segmentos deben ser identificables y medibles
- ⇒ Los segmentos deben ser accesibles y manejables
- ⇒ Los segmentos deben ser lo suficientemente grandes como para ser rentables

Nuestro hotel, como satisfactor de necesidades debe ofrecer servicios que corresponden a las expectativas y alcances de su mercado, y muy especialmente de sus segmentos de interés. Las bases para analizar y dar respuesta a requerimientos reales del mercado, se sintetizan en cuatro etapas básicas:

1. Reconocer e identificar los segmentos, al igual que valorar su potencialidad.

En el caso del hotel SH Valencia Palace la segmentación que se ha llevado a cabo ha sido en base a los **motivos de viaje** de los clientes, y podemos identificar tres segmentos de mercado:



⇒ Personas individuales que viajan por motivos de negocio. Potencialidad: Baja (Segmento 1)

⇒ Personas que viajan en familia por motivos de ocio. Potencialidad: Alta (Segmento 2)

⇒ Personas que viajan en pareja o en grupos reducidos por motivos culturales. Potencialidad: Media (Segmento 3)

2. Identificar las características particulares cada segmento

En el caso del hotel SH Valencia Palace, los segmentos que se identificaron en el apartado anterior tienen las siguientes características particulares:

Segmento 1:

⇒ Predominan los individuos adultos, con edad comprendida entre los 25 y 50 años, con un nivel de estudios alto y de origen nacional.

⇒ Duración de la estancia corta, tanto en épocas de demanda alta como de demanda baja.

⇒ Motivos específicos del viaje: Participación en un congreso/una feria, entrevistas de trabajo en una empresa local.

⇒ Servicios hoteleros importantes para este segmento: Servicio de WIFI/ADSL, Gimnasio, Spa, Business Center.

Segmento 2:

⇒ Este segmento se compone de familias, predominando las familias compuestas por 2 adultos y 1 o 2 niños, con un nivel de ingresos medio/alto, de origen tanto nacional como internacional.

⇒ Duración de estancia media/larga, normalmente de 1 a 2 semanas y en épocas de vacaciones, sobre todo en verano.

⇒ Motivos específicos del viaje: Ocio, descanso, sol y playa.

⇒ Servicios hoteleros importantes para este segmento: Buffet, Piscina, Spa, Servicio de canguro para los niños, Servicio de animación, Ofertas especiales para familias.



⇒

Segmento 3:

⇒ Este segmento se compone de parejas o grupos reducidos de amigos, con edades comprendidas entre los 20 y 60 años, con un nivel de estudios e ingresos medio/alto, de origen tanto nacional como comunitario.

⇒ Duración de estancia media/corta (escapadas de fines de semana/puente).

⇒ Motivos específicos del viaje: turismo urbano (conocer la ciudad, visitar museos y/o exposiciones, ir de compras etc.), eventos deportivos o culturales.

⇒ Servicios hoteleros importantes para este segmento: Desayuno Buffet, WIFI/ADSL, Piscina, Ofertas especiales para escapadas.

3. Establecer las respuestas más apropiadas a los requerimientos de cada segmento, destinando más o menos recursos, de acuerdo con la importancia del segmento para el establecimiento hotelero.

La respuesta a los requerimientos del mercado debe ser constante, considerando los cambios en el mismo, dado que estos afectan la actualidad de los servicios ofrecidos por nuestro hotel. La atención de los requerimientos del hotel le permite ser un establecimiento orientado hacia su mercado y no a sí mismo.

Se habla entonces de una "correspondencia" hacia su segmento dado, con necesidades y características afines a un servicio hotelero específico. Este principio recibe el nombre de "correspondencia producto - segmento" e implica que cada vez que se diseñe un servicio hotelero, total o parcial, deberá corresponder en esencia a un segmento de mercado y viceversa.

Así cuando más claro sea el conocimiento de un segmento del mercado, mayor será el conocimiento de sus necesidades esenciales, y por ende el diseño del servicio hotelero cubrirá más completa y adecuadamente dicha necesidad.

De acuerdo con la potencialidad de cada uno de los tres segmentos detectada en el punto 1, los segmentos en los que más nos deberíamos centrar en este plan de marketing son en primer lugar las familias (**Segmento 2**) y en segundo lugar las parejas y grupos reducidos (**Segmento 3**), dado que el hotel SH Valencia Palace en el segmento de los individuos que viajan por motivos de negocio ya está muy reconocido.



Respuestas más apropiadas para atraer a clientes del segmento 2 (Potencialidad: Alta)

- ⇒ Establecimiento de un servicio de canguros para cuidar de los niños mientras que los padres disfrutan de otros servicios del hotel.
- ⇒ Establecimiento de un servicio de animación, tanto dirigido a los niños como a los padres.
- ⇒ Lanzar ofertas para familias, como por ejemplo dar un cierto porcentaje de descuento para los niños, o dar descuentos para actividades de ocio en Valencia (Entradas para la Ciudad de las artes y las ciencias, entradas para el Bioparc, el Bus turístico etc.).

Respuestas más apropiadas para atraer a clientes del segmento 3 (Potencialidad: Media):

- ⇒ Lanzar ofertas a precios más económicos como por ejemplo: sólo se ofrece al servicio de alojamiento excluyendo servicios como el desayuno y la utilización de las instalaciones de spa y gimnasio, ofertas 3x2 (Quedarse 3 noches pero solo pagar 2), o descuentos para estancias en épocas de baja demanda.

Respuestas más apropiadas para atraer a clientes del segmento 3 (Potencialidad: Baja):

- ⇒ Promoción más fuerte del Business Center.
- ⇒ Desarrollo de una aplicación de reservas propias de la cadena SH Hoteles para móviles y tablets.

4. Evaluar la rentabilidad y los beneficios reales que se obtienen de cada servicio diseñado.

Es fundamental realizar una evaluación tanto de la rentabilidad, como de los beneficios que se obtendrían de cada servicio diseñado, para saber cuáles de los servicios mencionados en el apartado anterior llevar a cabo y cuáles no. Como no disponemos de información acerca de los costes en los que incurriría el hotel en cada uno de los servicios propuestos, no podemos evaluar los resultados reales que supondría la ejecución de los servicios propuestos anteriormente.



5.3 Análisis del servicio. Blueprint.

El mapa de servicios, también llamado Blueprint, es una técnica usada en el marketing de los servicios que permite ver los procesos dentro de una organización, divididos en diferentes áreas según el grado de contacto con el cliente, separado por líneas. También sirve para identificar posibles **puntos de falla (F)**, es decir, puntos que representan un riesgo y pueden disminuir la calidad del servicio, y posibles **puntos de espera (E)**.

Las áreas que utilizamos en el mapa de servicios del hotel SH Valencia Palace son los siguientes:

- ⇒ Participación del cliente: Contiene todos los pasos en los que el cliente participa en el proceso del servicio
- ⇒ Front Office: Esta área se separa del área anterior mediante la línea de interacción. Comprende acciones donde la organización interactúa cara a cara con el cliente
- ⇒ Back Office: La línea de visibilidad separa al Back Office del Front Office, y todo lo que aparece por encima de esta línea puede ser visto por el cliente, mientras que todas las acciones que tienen lugar por debajo de esta línea son invisibles para el cliente.

El mapa de servicio está dividido en 3 actos: El primer acto tiene lugar antes de la prestación del servicio principal, el segundo acto comprende la prestación del servicio principal, mientras que el tercer acto es el que tiene lugar después de haberse prestado el servicio.

Tabla 26: Mapa de servicio 1º Acto

1º Acto



Fuente: Elaboración propia

El primer acto consta de 3 subprocesos: La reserva, la llegada al hotel y la subida a la habitación. Podemos identificar los siguientes puntos de falla y de espera en estos subprocesos:

Reserva:

⇒ Puntos de falla:

- Posibles fallos en el registro de la reserva por no disponer de habitaciones libres en las fechas deseadas por el cliente

⇒ Puntos de espera:

- Posible tiempo de espera porque el personal de la recepción está atendiendo a otros clientes y no pueden atender la llamada en el momento preciso

o

Llegada al hotel:

⇒ Puntos de falla:

- o No se puede asignar habitación a un cliente por overbooking (consecuencia del yield management)

⇒ Puntos de espera:

- o Puede haber cola de clientes en el hall de la recepción

Subida a la habitación:

⇒ Puntos de espera:

- o Puede ocurrir que el botones está ocupado en un momento preciso

Tabla 27: Mapa de Servicio 2º Acto



Fuente: Elaboración propia

El segundo acto consta de los siguientes subprocesos: Restauración, estancia en el hotel y room service.

Podemos identificar los siguientes puntos de falla y de espera:



Restauración:

⇒ Puntos de falla:

- Posibles fallos en la calidad de la comida/bebida
- Falta de menús/ingredientes especiales para clientes diabéticos, celíacos o alérgicos

⇒ Puntos de espera:

- No hay mesa disponible en el restaurante/comedor
- Posibles esperas en la reposición de comida/bebida en el buffet

Estancia en el hotel:

⇒ Puntos de falla:

- Molestas ocasionadas por otros clientes (ruido etc.)

⇒ Puntos de espera:

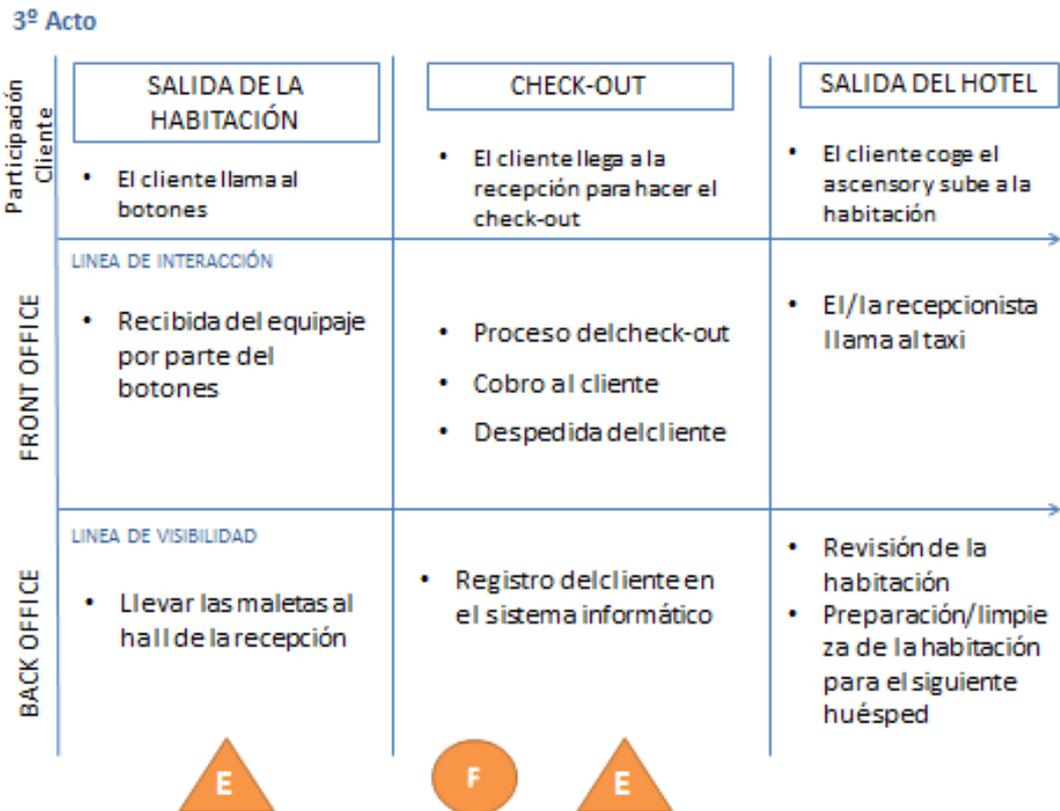
- Espera en los servicios ofrecidos por el hotel (spa, gimnasio etc.)

Room service:

⇒ Puntos de espera:

- Espera excesiva en el room service

Tabla 28: Mapa de Servicio 3º Acto



Fuente: Elaboración propia

El tercer y último acto consta de los subprocesos: Salida de la habitación, check-out y salida del hotel.

Podemos identificar los siguientes puntos de falla y de espera:

Salida de la habitación:

- ⇒ Puntos de espera:
 - Espera al botones porque está ocupado

Check-out:

- ⇒ Puntos de falla:
 - Fallos en el cobro al cliente
- ⇒ Puntos de espera:
 - Espera por cola de clientes en la recepción



Producto

El principal producto que ofrece el hotel SH Valencia Palace son las habitaciones de hotel, para pasar una estancia inolvidable en su complejo, en pleno corazón de la ciudad de Valencia, a 5 minutos del centro histórico y a cinco minutos de la Ciudad de las artes y las ciencias.

Gráfica 16: Habitación SH Valencia Palace



Fuente: SH Valencia Palace, 2014

Aparte de ofrecer habitaciones para dormir, el SH Valencia Palace ofrece también un Wellness center, donde hay más de 500 m² dedicados a la belleza y el relax. Aromas, colores, tactos, y sonidos complementan las terapias más innovadoras. También ofrece un Spa con fuente de hielo, baño turco, solárium, tumbonas calefactadas, etc.

Gráfica 17: Spa SH Valencia Palace



Fuente: SH Valencia Palace, 2014



Además de ello, el SH Valencia Palace, oferta también Salones para bodas y congresos. El SH Valencia Palace dispone de 10 salones que suman un total de 1.500 metros cuadrados destinados a realizar eventos de cualquier tipo.

Gráfica 18: Salón SH Valencia Palace



Fuente: SH Valencia Palace, 2014

El hotel SH Valencia Palace también tiene un restaurante de máximo nivel llamado Restaurante Albufera. Bajo la supervisión del afamado Alejandro del Toro, el restaurante apuesta por la extraordinaria gastronomía de las tierras valencianas. Un lugar perfecto para celebraciones y reuniones de trabajo gracias a su privilegiada situación. Cabe destacar los menús diarios y el compromiso por una cocina de mercado y de temporada, con productos frescos y el saber hacer de la cocina clásica de la región. Además, el hotel ofrece 2 horas de parking.

Gráfica 19: Restaurante Albufera



Fuente: SH Valencia Palace, 2014

Como Mix de producto, se ofrecen diversas tarifas, que incluyen estancia, en régimen de alojamiento y desayuno, junto con experiencias en el SPA e incluso cenas o



comidas incluidas, a precios más reducidos que si se contratara por separado. Estas ofertas van encaminadas a intentar aumentar la oferta de calidad y así que los clientes repitan el servicio en futuras estancias.

Gráfica 20: Ofertas SH Valencia Palace

OFERTA ROMÁNTICA 2014



Oferta válida hasta el 31 Diciembre 2014 (Sujeta a cierres)

249,00 €

Precio por habitación Doble Premium y noche
10% IVA Incluido

Incluye:

Habitación Doble Premium para dos adultos con desayuno Buffet.
Kit Romántico en la habitación.
Cena con bebidas incluidas (la cena consistirá en el menú del día en Restaurante)

1 Circuito Termal por persona
(Imprescindible la utilización del gorro y chanclas en el Wellness Center)
1 Masaje de 25 minutos por persona
Oferta sujeta a disponibilidad y cierres

Reservar >>

OFERTA WELLNESS 2014



Disfrute de nuestra oferta Wellness hasta el 30 de Diciembre 2014. (Sujeta a cierres)

Incluye:

Habitación Doble Estándar para dos personas
Desayuno Buffet
1 Circuito Termal por persona y estancia
(Imprescindible la utilización del gorro y chanclas en el Wellness Center)
Precios por habitación y noche
10% IVA Incluido
Oferta sujeta a disponibilidad, cambios de tarifa y cierres.

Reservar >>

Fuente: SH Valencia Palace, 2014

5.4 Análisis del precio

Las decisiones acerca del precio siempre son críticas, difíciles y a menudo caóticas. Es probablemente uno de los más importantes factores en el marketing mix cuyas variables son numerosas.

Además es uno de los elementos que más fácilmente y con rapidez se puede variar por lo que la competencia puede decidir hacer lo mismo. Esto supondría una guerra de precios en la que no queremos entrar de lleno, pero por supuesto hacemos unas recomendaciones para atraer a más público de entre los dos segmentos que queremos potenciar.

Por una parte no podemos negar la estacionalidad del sector hotelero por lo que la primera medida que deberíamos tomar sería la de ofrecer algún tipo de incentivo a los clientes para que reserven en temporada baja. Recordemos que los servicios no se pueden almacenar por lo que debemos focalizar nuestros esfuerzos en que el índice de ocupación del hotel sea lo más alto posible y no sólo en época veraniega.

Tanto el segmento 2 como el 3 comparten algunas similitudes que podemos aprovechar para ofrecer descuentos en actividades como el Bioparc, entradas al Museo de las Artes y las Ciencias, visitas guiadas a la ciudad etc. Estos descuentos varían según el número de personas y la actividad en concreto a realizar.

Gráfica 21: Ciudad de las Artes y las Ciencias, Valencia



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte y como una medida más agresiva, ofreceremos descuentos por cada niño en temporada baja para atraer a más gente del segmento 2. Por cada niño menor de 6 años ofreceremos un descuento del 20% y por cada menor de 12 años un 10%.

Sin embargo, no podemos hacer mucho más porque pensamos que la gran mayoría de medidas serán más efectivas en otras áreas del marketing mix que en el precio. Debemos tener en cuenta que en un hotel de 5* tan exclusivo como el Palace de Valencia la elasticidad de la demanda es muy poco sensible, por lo que variaciones en el precio no producirán grandes cambios

Gráfica 22: Descuento por hijo



5.5 Análisis de la comunicación

En cuanto a la promoción, tenemos varias ideas que pensamos que podrían ayudar enormemente al hotel. Según Kotler, el marketing de promoción es "mezcla total de comunicaciones de marketing de una empresa, consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing" (Kotler, y otros, 2003)

Centrándonos en ambos segmentos que nos interesan (2 y 3), pensamos que es una buena opción ofrecer paquetes de actividades que sirva para que se decanten por nuestro hotel a la hora de hacer sus reservas. Estos paquetes incluirían actividades varias fuera del hotel como serían visitas a los monumentos o lugares más famosos, entradas para actividades antes comentadas como el Bioparc, o también y en sentido más genérico (No sólo segmentos 2 y 3) dentro del hotel como Spa gratuito, cata gratis de vinos, uso del gimnasio etc.

Gráfica 23: Gimnasio en el hotel SH Valencia Palace



Fuente: SH Valencia Palace, 2014

Atendiendo a las necesidades del segmento de las familias, también creemos que es necesario lanzar un paquete que incluya guardería y espectáculos para niños.



Según las estrategias antes mencionadas:

- ⇒ Promocionar nuestro hotel en épocas de baja demanda.
- ⇒ Posicionar nuestro hotel como hotel cultural, aparte de hotel de negocios y congresos.
- ⇒ Proponer ofertas atractivas para las familias.

Los canales para poner en práctica dichas estrategias que consideramos más adecuados:

- ⇒ La propia página web y la página web de la cadena SH Hoteles.
- ⇒ Las redes sociales que ya poseen como Facebook y Twitter.
- ⇒ E-mail marketing para clientes y socios del SPA.
- ⇒ Estas tres propuestas a coste cero puesto que ya tienen personas que se encargan de ello.
- ⇒ Hacer publicidad en revistas de viajes, como Muchoviaje, viajeros, etc. O programas de radio como Gente Viajera de Esther Eiros en Onda Cero.

Estrategias en redes sociales

Hemos comentado muy brevemente que debemos utilizar las redes sociales disponibles como estrategia, pero creemos conveniente hacer hincapié en este sentido, por lo que vamos a revisar la estrategia en cada una de las plataformas que existen si bien es cierto en algunas de ellas no nos deberemos enfocar. De hecho, una de las estrategias que peor resultados suele tener en marketing en redes sociales es tener una cuenta abierta en todas y cada una de las redes sociales disponibles sin realmente hacer caso a ninguna de ellas o tener una actividad muy escasa.

Realizando un pequeño estudio acerca del SH Valencia Palace (Y en general la cadena SH Hoteles) podemos comprobar que tiene cuenta en varias plataformas pero sólo es activo en un par de ellas. En su página web enlaza a todas ellas, lo que consideramos que perjudica a la marca, por lo que la primera propuesta sería eliminar los enlaces a plataformas que no vamos a utilizar.

Por otra parte, deberíamos ser muy activos en aquellas en las que nos queramos centrar. Según la plataforma en concreto, podremos llegar mejor a uno u otros segmentos de los que tenemos intención atraer, por lo que es importante que conozcamos las características especiales de cada plataforma.



Antes de empezar a analizar cada plataforma, debemos tener claro qué es lo que buscamos al estar en las redes sociales, cuál es el objetivo y las mejores formas de conseguirlo. Nos basaremos en tres aspectos generales: Actividad, Calidad de la actividad y grado de conexión con los clientes.

Actividad

Se podría resumir como la frecuencia en la que actualizamos o aportamos algo nuevo en cada plataforma. En cada una de ellas, la frecuencia es distinta por el simple hecho que cada una de las plataformas tiene una manera de mostrar nuevas noticias al usuario de dicha plataforma. Debemos de encontrar un buen balance de publicaciones para que así los clientes sepan que estamos ahí, pero a la vez que no cause una saturación.

Esta actividad no debe de ocurrir en cualquier día y hora, sino que debe estar perfectamente planeada. Para ello se podría realizar un estudio de a qué horas y en qué días son más activos nuestros potenciales clientes de los segmentos elegidos en las correspondientes plataformas. Este estudio se complicaría si se realizara para una empresa internacional ya que se deberían tener en cuenta también los diferentes países a los que queremos llegar. En este ejemplo y a pesar que uno de los objetivos es internacionalizar el grupo de hoteles, podemos considerar que nuestro público objetivo se encuentra en España y como mucho en Europa, por lo que los horarios serán similares.

Calidad de la actividad

No sirve publicar por publicar. Con esto conseguiremos que aunque publiquemos en la medida justa, los clientes perciban nuestra cuenta como un distribuidor de mala publicidad. Una buena calidad de la actividad consiste en no bombardear al cliente con ofertas o con alabanzas directas o indirectas de nuestro negocio todo el tiempo. En general está aceptado que una buena calidad de actividad viene dado por una regla 60-20-20. Esta regla nos dice que el 60% de las veces que publicamos debe ser algo relacionado con el cliente que le pueda aportar un valor extra que otros hoteles no le aportan y que no consista en vender, ni siquiera indirectamente. Por lo tanto, descartamos de este 60% las promociones y ofertas, ya que aunque le sean de valor al cliente, sigue siendo una herramienta de ventas.

Otro 20% debe estar destinado a ventas y hablar de "lo bueno que somos". En este 20% sí está incluido hacer ofertas, promociones, descuentos, o hablar de todas las características del hotel que le puedan interesar. Las redes sociales son un buen método para relacionarse con los



clientes directamente, pero no debemos olvidar que no estamos en ellas por puro altruismo y que la estrategia en estas redes sociales cuesta dinero. Sobre todo, si están gestionadas por un profesional. Por tanto, si bien es cierto que el otro 60% y 20% también reportarán beneficios indirectos en el largo plazo, nos aprovecharemos de este 20% para generar beneficios directos y fácilmente medibles.

El último 20% debe de servir para contar la historia del hotel. Con esto debemos pensar no sólo en sus principios, sino su actualidad y su futuro. Presentar ante las redes sociales a un nuevo compañero, hacer publicaciones decentes acerca de alguna reunión de compañeros en el hotel para celebrar el cumpleaños de alguno de sus empleados o dar una sorpresa a alguno de ellos son ejemplos perfectos de lo que correspondería a este 20%. En general, se trata de dotar a la empresa con una personalidad única. Los clientes o potenciales clientes se sienten identificados con otras personas, pero difícilmente con una empresa. De ahí la importancia de “personalizar” la empresa hasta el punto que los clientes puedan sentir que están hablando con una persona y no sólo con una empresa, las cuales han tenido usualmente la fama de ser “malas” por el simple hecho de querer beneficiarse de nosotros.

Grado de conexión con los clientes

Consiste en no hacer de las redes sociales una simple plataforma de publicidad en la que tradicionalmente los mensajes emitidos por la empresa no son contestados por los clientes. En resumen, la publicidad tradicional es una comunicación unidireccional. Sin embargo, en las redes sociales debemos explotar al máximo el hecho de que se trata de una comunicación bidireccional en tiempo real. Si se falla en este aspecto, no estaremos aprovechando al máximo nuestras posibilidades.

Para explotar correctamente las redes sociales, deberemos ser muy activos y rápidos en nuestras reacciones. Contestar a los clientes que hagan preguntas o sugerencias es muy importante. También es imprescindible hacer caso a las quejas o reclamaciones y atajarlas cuanto antes, ya que las redes sociales pueden ser consideradas un “boca a boca” masivo, y ciertas circunstancias deben de ser aclaradas antes de que lleguen a ser un problema mayor para el hotel.

También consiste en pedir, directa o indirectamente, la actividad de los usuarios en estas plataformas. Hay ciertas publicaciones que por su naturaleza no conseguirán el objetivo de que los clientes por sí mismos escriban y conecten con nosotros, pero podemos utilizar métodos



para que ello ocurra. Si bien es cierto que hay que tener cuidado con utilizar ciertos sistemas superficiales como pedir “Likes” o “Shares” si te gusta más el helado de chocolate o el de fresa. El por qué lo encontramos en los algoritmos que alguna de las plataformas que vamos a analizar utilizan. Estos algoritmos están pensados para que el cliente reciba en su feed de noticias lo más útil y relevante para él/ella, y últimamente plataformas como Facebook han actuado en contra de esas estrategias de captación de “likes”.

En su página web, podemos que SH Hoteles enlaza a 6 redes sociales diferentes (Facebook, Twitter, Youtube, Google+, Pinterest y Flickr). Estar en todas las redes es contraproducente y debemos pensar que con sólo estar en unas 4 es suficiente. Por supuesto, estas 4 redes sociales deben de ser bien elegidas y no al azar, por lo que también analizaremos cuáles son las más convenientes para un hotel.

Vamos a analizar ahora con un poco más de detalle cada plataforma:

Facebook

En este caso SH Valencia Palace como tal no tiene una cuenta en Facebook definida, si bien sí tiene un resumen y una breve descripción acerca del hotel. Podemos considerar que es la cadena de hoteles SH en general la que tiene actividad y sí dispone de una cuenta concreta en Facebook



SH VALENCIA PALACE
URBAN + SPA
Valencia

Gráfica 24: SH - Singular Hotels Facebook

SH - Singular Hotels

Information y reservas
902 45 30 15
www.sh-hoteles.com

SI ELIGES SH,
LO ELIGES TODO.
Reserva ya
tus vacaciones
de verano
y sólo piensa
en disfrutarlas

Like Follow Share

PEOPLE

★★★★★
1,498 likes
57 visits

Steffi Karl likes this.

Invite your friends to like this Page

ABOUT

Fan Page of SH - Singular Hotels. Singular places for Singular people.

<http://www.sh-hoteles.com/>

Suggest Edits

APPS

Google Tours Virtuales

SH - Singular Hotels added 2 new photos.
2 hrs · 🌐

¿Vas a celebrar este #SanValentin en Valencia?
En el SH Valencia Palace te ofrecemos Cena + entradas a la peli del momento #50sombbrasdeGrey
+ Info 963 337 50 37... See More

Llévate dos entradas para:
50 sombras

https://www.facebook.com/?ref=logo

Fuente: (Fac)

Como podemos observar, **la actividad** de la cadena de hoteles en esta plataforma es **buena**, ya que al momento de realizar la consulta sólo habían pasado 2 horas desde la última actualización. Tiene 1498 “Likes” y tiene su página web enlazada. También es un aspecto positivo que enlace a aplicaciones como “tours virtuales” o “tripadvisor” ya que así estamos dando facilidades a nuestros clientes para que dejen sus opiniones acerca del hotel.

Ahora pasemos a analizar la **calidad de la actividad**. En el caso de los hoteles, este 60% es muy sencillo de cumplir mediante guías de viajes, anécdotas ocurridas a viajeros, consejos para viajar seguro, etc. Un 20% como hemos comentado anteriormente deberá ser destinado a



tratar de “vender”, bien sea promociones o recordando a clientes los servicios que tenemos. El último 20% debería estar destinado a personalizar nuestro hotel.

Analizando **la calidad actividad** de la cadena de hoteles SH, podemos ver que no se cumple la regla 60-20-20. En este caso, creo que una proporción más fiel a la empresa sería 10-50-40. Vemos muchas promociones, muchas alabanzas indirectas hacia el hotel en sí mismo, muchos recordatorios de precios o de ocasiones especiales y sus correspondientes ofertas. Todo esto forma parte del 50% de las publicaciones del hotel, si bien tendrían que ser como máximo del 20%. Debido a esto podemos ser vistos por los clientes como demasiado “vendedores”, y a nadie le gusta que una empresa esté intentando venderle algo todo el tiempo.

Gráfica 25: Promoción San Valentín

 **SH - Singular Hotels** added 2 new photos.
Yesterday at 19:02 · 🌐

¿Vas a celebrar este [#SanValentín](#) en Valencia?
En el SH Valencia Palace te ofrecemos Cena + entradas a la peli del momento [#50sombrasdeGrey](#)
+ Info 963 337 50 37
[#SingularPlaces](#) for [#SingularPeople](#)



Llévate dos entradas para:
50 *sombras*

Empieza con los preliminares antes de llegar a la habitación.

MENÚ SAN VALENTÍN 2015

ENTRADAS INDIVIDUALES

Pasión de Bloody Mary de fresones con cristal de aceituna negra.
Amor por la caballa ahumada a la salsa teriyaki.
Canelón de gamba con bisqué de erizo, pétalos de rosa y mejillón asado.
Foie con violetas y lichi caramelizado al azúcar Moscovado

PLATO PRINCIPAL

Fuente: (Fac)



El otro 40% corresponde a contar la historia del hotel, presentar a su equipo de empleados o contar las anécdotas o paso de famosos por el hotel. Es extraño ya que normalmente es en este aspecto en el que otros hoteles fallan, no dotando al hotel con una personalidad definida. Sin embargo en este caso cumplimos muy bien con lo que se espera, aunque podríamos mejorar un poco la calidad de este 40% con el simple hecho de detallar un poco más la situación en concreto que estamos mostrando.

Gráfica 26: Secun de la Rosa en SH Valencia Palace



Fuente: (Fac)



Por último, y donde reside nuestro error más grave, es el 10% restante el cuál debería aumentar hasta el 60%: Aportación de valor al cliente. Como hemos comentado, esto consiste en la publicación de guías gratuitas, actividades a realizar en Valencia, consejos para disfrutar de un viaje plenamente, etc. En el caso del sector del hotel, este 60% es muy fácil de conseguir debido a todos los recursos que podemos encontrar por Internet, por lo que debemos pensar que es un área de mejora muy clara y que seguro nos aportará mucho valor en un plazo medio-largo de tiempo. La actitud de los clientes cuando están en Facebook es de entretenimiento e información, por lo cual debemos insistir en este aspecto y no en vender, de ahí la regla 60-20-20.

A continuación vemos un muy buen ejemplo de lo que debe estar en este 60%, incluyendo incluso un gesto gracioso hacia el hotel (que no perjudica para nada el carácter informativo de la publicación).

Gráfica 27: Publicación informativo de SH Hoteles

SH - Singular Hotels
29 January at 22:42 · 🌐

16 cosas estupendas para hacer en Valencia. La N. 17 es alojarse en un hotel de SH!! 😊

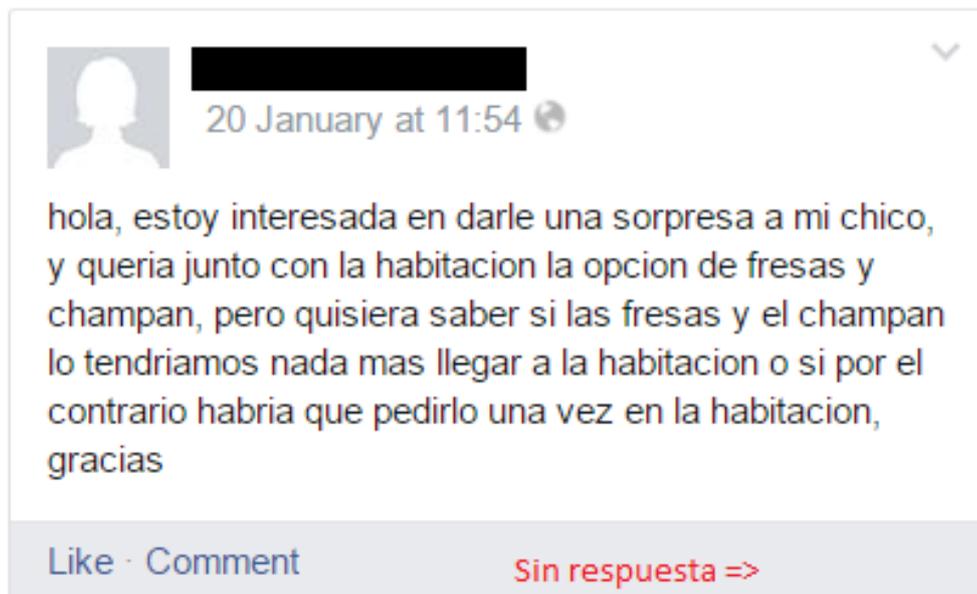
16 cosas estupendas que deberías hacer en Valencia
Descubre lo mejor de Valencia y disfruta de la ciudad como si fueras un valenciano más. ¡No te pierdas nada!

Fuente: (Fac)



Por último, el **grado de conexión con los clientes**. Analizando la actividad reciente del hotel, podemos ver cómo hay preguntas sin contestación de clientes, lo cual da una imagen pésima de la gestión de redes sociales y es algo que se debería de mejorar de inmediato. Además, la naturaleza “vendedora” que tenemos por ahora hace que los clientes se sientan reacios a relacionarse con el hotel. Como ejemplo, podemos ver la pregunta que quedó sin contestación.

Gráfica 28: Pregunta de Facebook a SH Hoteles



Fuente: (Fac)

Twitter

El caso de Twitter es similar a Facebook, si bien en este caso Twitter normalmente se suele utilizar como un distribuidor de usuarios debido a su naturaleza de texto corto. Esto significa que normalmente en cada Tweet que escribamos, utilizaremos un link a una página externa en la que se desarrolla lo que hemos querido mostrar en nuestro Tweet. Recordemos sin embargo que la regla 60-20-20 se tiene que seguir aplicando ya que es común a todas las redes sociales.



SH VALENCIA PALACE
URBAN + SPA
Valencia

Gráfica 29: SH Hoteles Twitter



Fuente: (Twi)

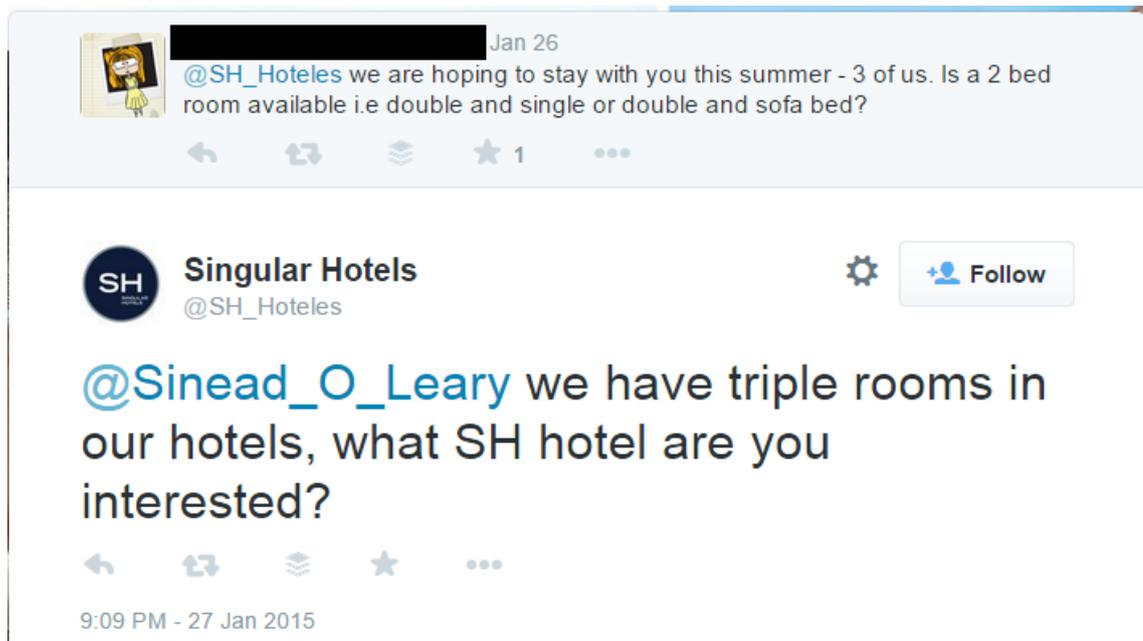
En cuanto a la **actividad**, esta es positiva aunque mejorable. La media de Tweets parecer de 10 al mes, lo cual podemos considerar como un poco escaso pero siguiendo por el buen camino. Una nota muy positiva es la creación de su propio “hashtag” (#Singularplaces, #singularpeople) que nos ayudará enormemente a la hora de encontrar contenido acerca de nuestro hotel, de las opiniones de los usuarios, etc.

En cuanto a la **calidad**, ocurre el mismo caso que en Facebook. Hay demasiados Tweets referidos a ofertas o información de precios, e incluso están vinculados a Facebook lo cual no nos beneficia para nada. Si Facebook es un buen medio para distribuir información útil para el consumidor (recordemos, debería representar un 60% de las publicaciones), Twitter lo es más aún. No aprovechar esta circunstancia nos hace perder oportunidades muy importantes para colocarnos en la mente del usuario como un hotel que no sólo ofrece sus servicios básicos sino que además ayuda a los clientes a maximizar su experiencia. De hecho, deberíamos aprovechar que estamos localizados exclusivamente en la Comunidad Valenciana para posicionarnos como expertos en esta Comunidad frente a otras cadenas de hoteles internacionales las cuales puede parecer como menos entendidas.



Por último, el grado de conexión con los clientes parece el adecuado, si bien es cierto que, como en el caso de Facebook, el esfuerzo del hotel se ve un poco truncado debido a la poca relación con los clientes. Cambiando a una regla de calidad del 60-20-20, podremos explotar mucho mejor la relación con los clientes y empezar a ver más casos como el siguiente:

Gráfica 30: Contestación SH Twitter



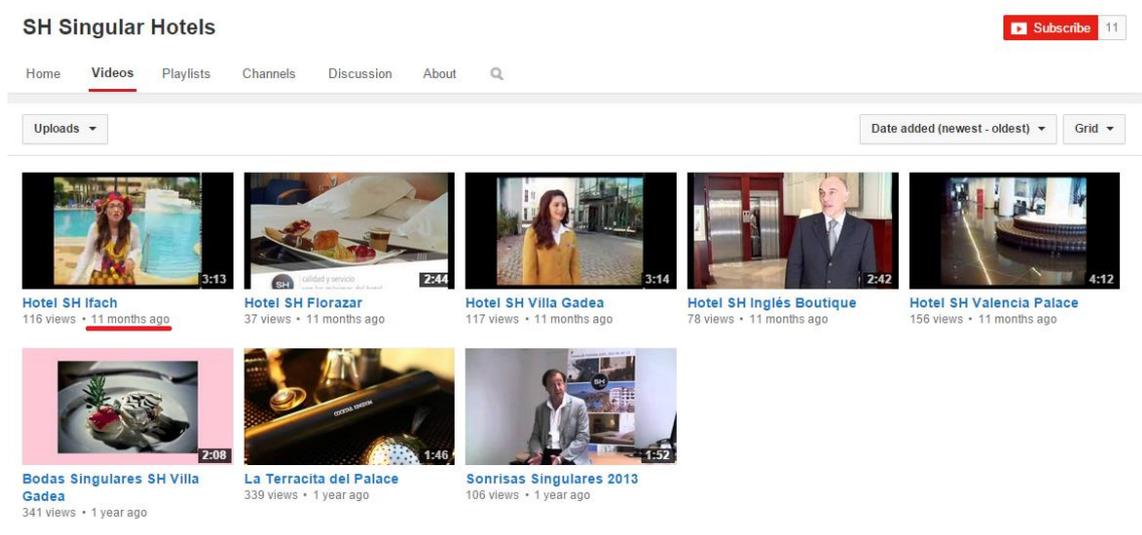
Fuente: (Twi)

Youtube

SH Hoteles también dispone de un canal de Youtube. Sin embargo, no tiene actividad desde hace 11 meses, por tanto analizar la calidad y grado de conexión con los clientes no tiene sentido. Sin embargo, podemos considerar Youtube como otra de las plataformas en las que podríamos estar debido a su enorme cantidad de posibilidades. Esto costaría bastante más recursos en forma de tiempo e ideas, ya que proporcionar videos de valor es complicado. Sorpresas esporádicas a clientes, recepciones originales o despedidas a empleados que dejan el hotel son ejemplos de videos que podrían tener cabida en el canal del hotel. También compartir videos de la Comunidad Valenciana o consejos de viaje de algún "youtuber" famoso serían muy buenas opciones para nuestra estrategia en Youtube.



Gráfica 31: SH Hoteles YouTube



Fuente: (You)

Google+

En este caso, la actividad también es escasa últimamente al igual que con Youtube. Sin embargo sí podemos medir el grado de conexión con los clientes ya que podemos comprobar que muchas quejas acerca del hotel han quedado sin respuesta, lo cual, como hemos comentado en el apartado de Facebook, causa una muy mala impresión. Además muchas de esas opiniones contienen sugerencias, las cuales sería conveniente agradecer y tener en cuenta para así hacer que el cliente se sienta escuchado.



SH VALENCIA PALACE
URBAN + SPA
Valencia

Gráfica 32: Opiniones acerca de SH Valencia Palace en Google+

SH Valencia Palace  Paseo de la Alameda, 32 46023 València, Valencia, Spain

About Posts Photos Videos

All reviews Most helpful 



Hatem Alshammari
★★★★☆ 4 months ago
It's ok! The beds/covers are not that comfortable! If you are not from Spain, I recommend the you get adapters for your laptop/phone. The reception don't offer that (Other hotels do!). What I like about the hotel lobby and the resturent on the roof top! Very good!



Ray Goldberg
★★★☆☆ in the last week
Not 5 star at all. Hard uncomfortable bed, soulless room...just no class

Fuente: (Goo)

Google+ es una plataforma especial por lo que es complicado decidir si debemos de ser activos o no (revisándolo igualmente de vez en cuando para contestar a las dudas/quejas que puedan surgir en cualquier momento). Este hecho se debe a que Google+ es controlado obviamente por Google, el mayor buscador de Internet del mundo. Aquí ya entraríamos en temas correspondientes al SEO (Search Engine Optimization) y la gran mayoría de empresas activas en Google+ lo son porque ven que los resultados de búsqueda de su empresa han mejorado desde entonces. Pongamos el ejemplo de que alguien buscara en Google "Hoteles en Valencia". Lo más común es que los primeros resultados correspondan a páginas web de comparador de hoteles, pero estar en Google+ puede hacer que con sólo esa búsqueda Google entienda que SH Valencia Palace podría ser un buen resultado que mostrar a los usuarios, si no en los primeros resultados (prácticamente imposible), al menos al final de la primera página de resultados. El beneficio de estar bien colocados en Google puede ser inmenso, pero los recursos necesarios para tener una actividad de calidad en esta plataforma son mayores que en

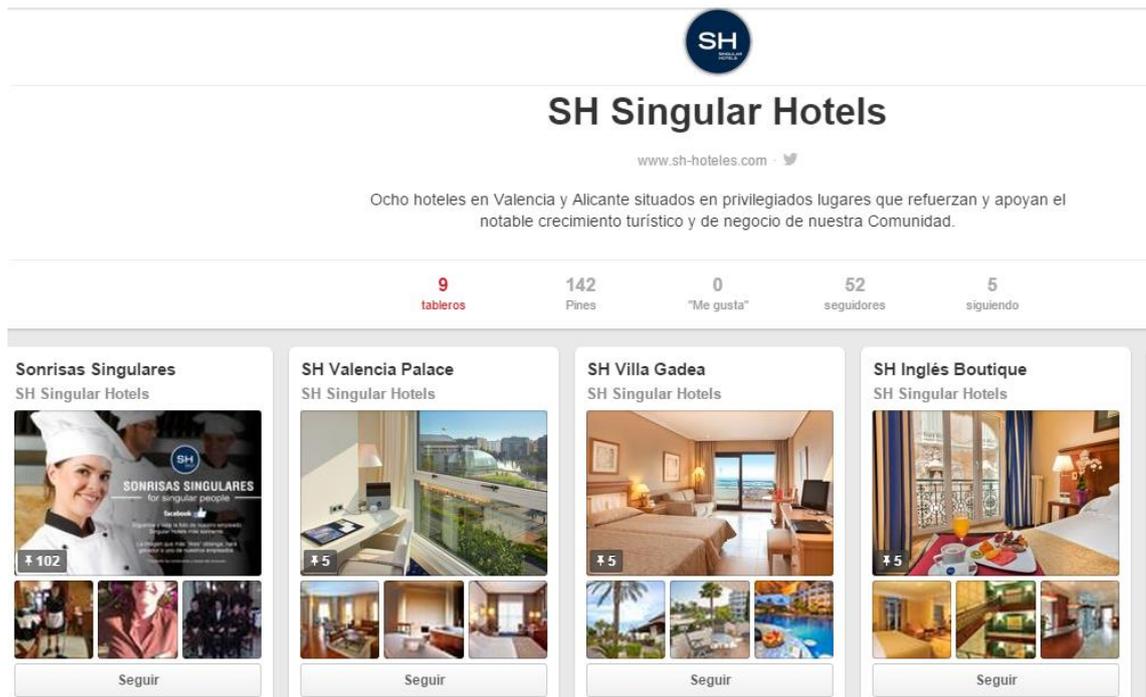


Facebook o Twitter debido a los pocos usuarios que entran en Google+. Por lo tanto, es una decisión complicada de tomar.

Pinterest

Es muy buena opción para un hotel. En nuestro caso, el hotel tiene una **actividad decente** si bien podría mejorarse. El concurso hecho en Facebook ha conseguido que nuestro Pinterest tenga bastante más actividad, lo cual de hecho es una estrategia muy válida.

Gráfica 33: SH Hoteles Pinterest



Fuente: (Pin)

La calidad de la actividad es muy buena gracias a ese concurso de fotografía (Sonrisas singulares) del que hablábamos y son muy buenos incentivos para que además los clientes conecten con el hotel de una forma diferente.

Por tanto, el grado de conexión también es muy satisfactorio, y pensamos que concursos de este tipo pueden dar una publicidad "gratuita" al hotel muy beneficiosa.

En cuanto a la guerra Instagram Vs. Pinterest, debemos comentar que en este caso deberíamos optar por Pinterest, como muy bien está haciendo el hotel actualmente. La razón de esto la encontramos en la segmentación que hemos realizado anteriormente, y que tiene relación directa con la elección de uno y otro.

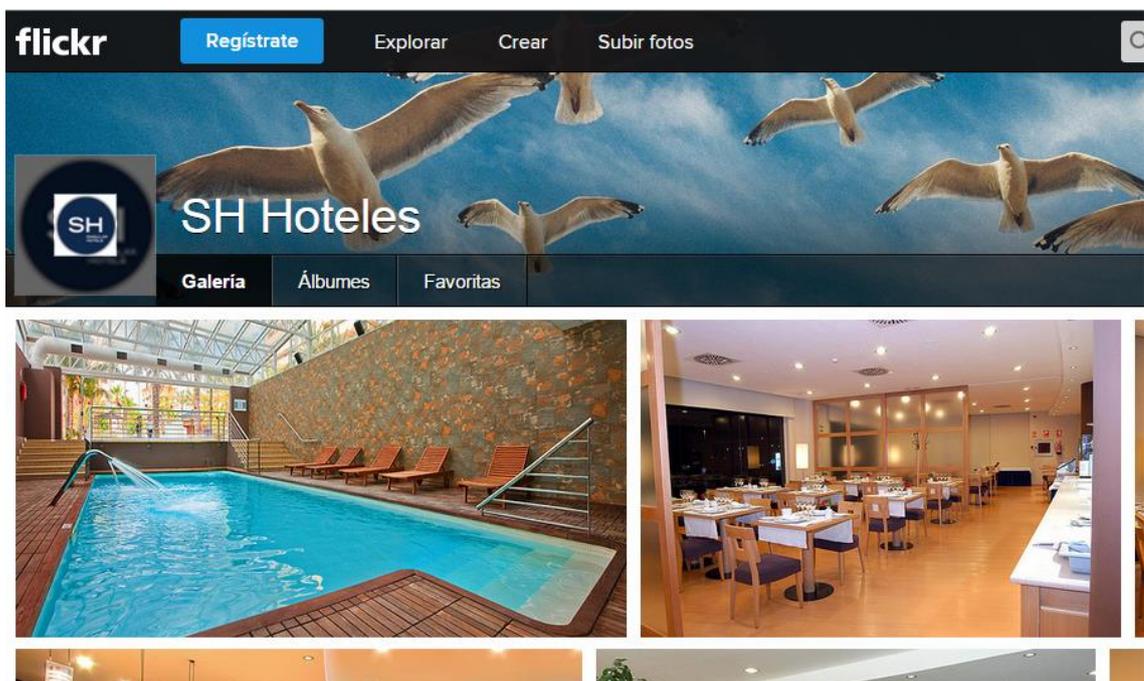


La media de edad de Instagram es de entre 18-30 años mientras que la edad en Pinterest es algo superior. Por tanto para nosotros en particular nos conviene estar más en Pinterest que en Instagram. Pinterest tiene menos usuarios totales que Instagram, pero sin embargo los contactos a los que llegaremos serán mucho más eficaces que a los que llegaremos en Instagram.

Flickr

SH Hoteles ha dejado de tener actividad en esta red social (última actualización en 2011), por lo que no se puede entender que todavía haya un enlace en la página web principal a esta red social. Además, el éxito de esta plataforma queda ya muy atrás y ha sido parcialmente sustituida por Pinterest + Facebook, por lo que podemos considerar que no es necesario estar presente en este caso.

Gráfica 34: SH Hoteles Flickr



Fuente: (Fli)

Otras redes sociales

Por último deberíamos considerar que existen otras redes sociales emergentes, como Snapchat o LinkedIn. Sin embargo, podemos pensar que no es necesario estar en estas redes sociales ya que no se acercan a nuestro público objetivo. En el caso de las dos mencionadas,



Snapchat está dirigido a gente muy joven e incluso adolescente, y LinkedIn es más usada como herramienta Business to Business (B2B) que Business to Consumer (B2C).

A continuación, vemos una tabla con los principales aspectos de cada una de las plataformas y la estrategia más adecuada a seguir

	Actividad	Calidad	Conexión con cliente	¿Debemos estar?	Estrategia
Facebook	Excelente	Normal	Mala	Sí	Contestar a los clientes
Twitter	Muy buena	Normal	Normal	Sí	Mejorar la calidad de las publicaciones
Youtube	Nula	-	-	Sí	Comenzar desde 0
Google+	Mala	Mala	Mala	No	Responder a las críticas
Pinterest	Buena	Muy buena	Buena	Sí	Realizar más concursos
Flickr	Nula	-	-	No	Borrar enlace en la página web

Fuente: Elaboración Propia

Un tema que no debemos de dejar pasar es que estas estrategias y sus resultados son difíciles de medir. Las típicas métricas de CTR (Click-Through Rate) que eran aplicables a publicidad mediante banners en páginas web ya no se pueden aplicar tan directamente en el caso de redes sociales. ¿Cómo se mide el resultado de una estrategia o campaña en Facebook? ¿Cuál es el ROI (Return on Investment) de la campaña? ¿Ha tenido éxito? Todas estas preguntas son muy difíciles de contestar si bien podemos apoyarnos en ciertas herramientas existentes en la actualidad y que son muy útiles para medir el grado de éxito de una o un conjunto de acciones en esas redes sociales.

Si bien existen herramientas centradas en una red social en particular (Como es el caso de “Unfollowers” para Twitter), la herramienta más completa que existe por ahora es Hootsuite.

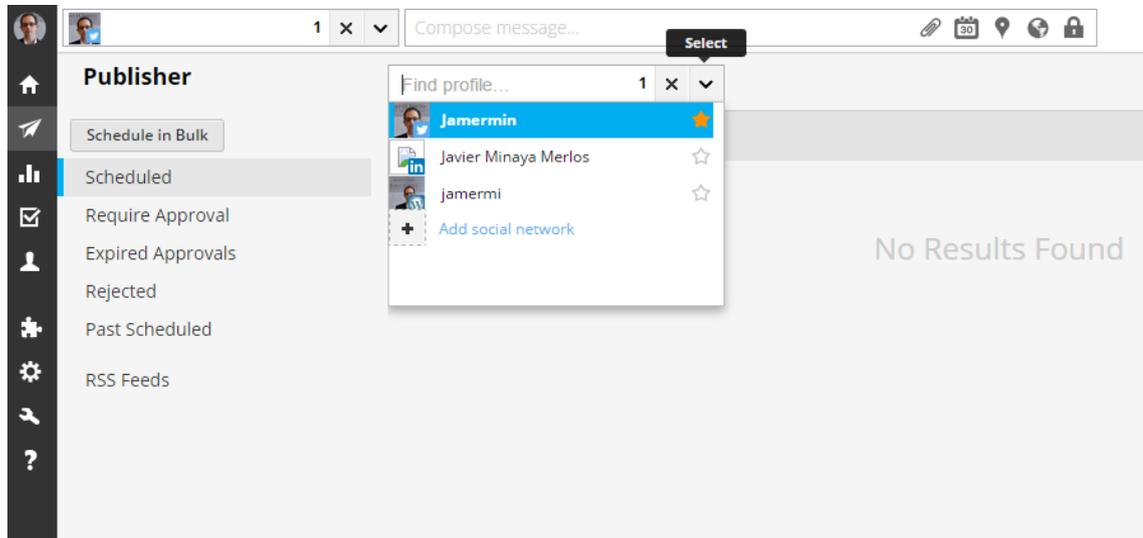
Hootsuite es una completa herramienta en la que puedes conectar varias cuentas de diversas redes sociales para manejar todas ellas desde la herramienta misma. Sus funciones son múltiples, y dependiendo de la red social en concreto, se suele usar más unas características que otras.

Por ejemplo, referente a todas las redes sociales en general, Hootsuite permite programar todo tipo de publicaciones para cualquier red social, en la que puedes poner la fecha y la hora



en la que quieres mandar esa publicación, e incluso compartirla en todas tus redes sociales (Esto es desaconsejable ya que cada red social tiene sus propias características especiales).

Gráfica 35: Hootsuite



Fuente: Hootsuite

Además, en su página principal tendrás todas las novedades de todas las redes sociales que hayas personalizado e incluso deja buscar en cada una de ellas ciertas palabras clave para que te muestre los resultados de ellas. Por ejemplo, podríamos programar una búsqueda en Twitter para las palabras “SH Hoteles” y de esa forma tendremos siempre todos los Tweets que se produzcan con las palabras SH Hoteles. Esto es increíblemente útil ya que de forma sencilla podemos controlar lo que dicen de nosotros en cada momento. Podemos actualizarlo cuando queramos para que muestre nuevos resultados. También podemos utilizar esta herramienta para medir el éxito de una publicación, ya que si el número de menciones aumenta justo después de una acción en particular, sabremos que está teniendo repercusión.



Gráfica 36: Keywords en Hootsuite

 **SH Hoteles** Keyword Jamermin

 Show Conversation

 **UCV_es**
Jan 29, 2:00pm via Buffer

Esta tarde más!! Seguimos en la #Feria de #orientación #universitaria #Unitour, en @SH_Hoteles #Valencia



 Retweeted by odontologia_ucv and 2 others

 **CirculoFormacio**
Jan 29, 6:52pm via Twitter Web Client

@dl_huesounaflor @SH_Hoteles muchas gracias!!! nos alegra que haya sido de tu ayuda!

 Retweeted by dl_huesounaflor

 **CirculoFormacio**
Jan 29, 6:52pm via Twitter Web Client

@dl_huesounaflor @SH_Hoteles muchas gracias!!! nos alegra que haya sido de tu ayuda!

 1 retweets

 Show Conversation

 **dl_huesounaflor**
Jan 29, 6:50pm via Twitter for iPad

Buena tarde y una gran ayuda y experiencia en @SH_Hoteles con #Unitour

Fuente: Hootsuite

Por otra parte, y como ya hemos comentado anteriormente, existen otras herramientas con funciones más concretas y que pueden complementarse muy bien con Hootsuite.

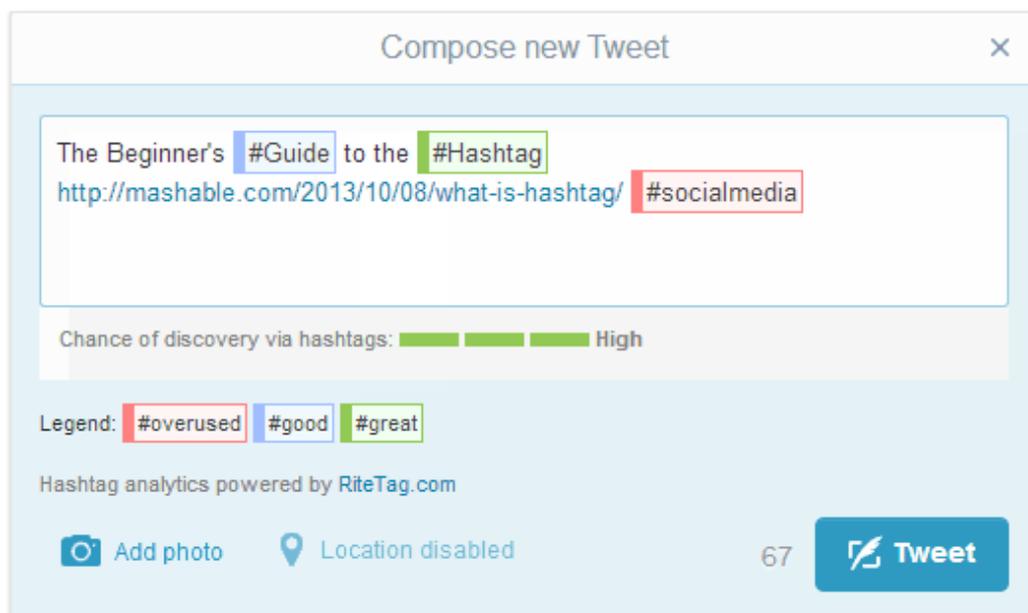


Por ejemplo, a mucha gente no le gusta cómo Hootsuite acorta los enlaces. Esta herramienta no solo sirve para acortar un enlace demasiado largo que pueda quedar mal tanto en Twitter como en las demás redes sociales, sino que cumple una función de registro que nos permite saber el número de clicks que hemos recibido a través de ese enlace. Este hecho es muy importante ya que de esta manera sabemos qué grado de interacción está teniendo un cierto enlace que hayamos colgado en alguna de nuestras plataformas.

Como comentábamos, el cómo Hootsuite acorta los enlaces no es de agrado por mucha gente. Por ello, muchos managers de redes sociales utilizan Bit.Ly. Bit.ly cumple la misma función pero aporta unos datos más interesantes que Hootsuite. Por ejemplo, Bit.Ly calcula el porcentaje de clicks hacía un enlace sobre el total de clicks al mismo. Si compartes un enlace hacía una guía de viajes de Valencia, podrás saber cuánta gente ha accedido a esa guía gracias a ti en comparación con el total de links dirigiendo hacia esa página web.

Para Twitter en concreto, recomendamos que el hotel empiece a usar la herramienta “RiteTag”. Mediante etiquetas de colores, esta herramienta nos permitiría saber si un Hashtag en concreto está demasiado utilizado (saturado), si está tan solo bien por no ser todavía demasiado conocido, o si está genial por ser conocido pero aún no estar saturado. Esto es útil para hacer que los Tweets del hotel sean vistos por el mayor número de personas posibles.

Gráfica 37: Muestra de RiteTag



Fuente: (Rit)

Otras estrategias

Por último, y en un esfuerzo de mejorar la marca globalmente, creemos conveniente empezar a hacer caso a recientes estudios y no olvidar uno de los sentidos más importantes de las personas: El olfato. Mediante el llamado marketing olfativo conseguiremos que los clientes se vayan del hotel con una sensación muy agradable que identificarán inmediatamente con este hotel. El objetivo es que se encuentren lo más cómodos posibles y que luego de su estancia hablen de nuestro hotel no sólo por sus instalaciones, buen servicio etc. sino también por su aroma.

Gráfica 38: Aromarketing



Aromarketing

Fuente: Aromarketing.net, 2014

Existen empresas que se dedican precisamente a este apartado, creando aromas únicos y especialmente realizados para negocios en concreto. El sector que más ha estado utilizando este tipo de marketing son las tiendas de ropa pero pensamos que podría llegar a ser un gran aliciente para nuestro hotel que conseguiría diferenciarse del resto en un sector en el que ya está casi todo inventado.

Este tipo de marketing tiene dos ventajas. Como ya hemos comentado, mejora la imagen de marca. Y por otro lado, utilizados de forma correcta podríamos llegar a conseguir que los clientes tuvieran hambre cuando pasen enfrente del restaurante, evitando así uno de los mayores problemas de los hoteles que es la fuga de los clientes a restaurantes y bares cercanos en vez de quedarse en los restaurantes ofrecidos por el hotel. Es decir, no sólo mejoraríamos la imagen de la marca sino que además podemos modificar el comportamiento del consumidor.

5.6 Análisis de la distribución

Existen dos grupos de sistemas de Distribución para hoteles: Distribución Directa, que erróneamente relacionamos únicamente con la Web del hotel, y la Distribución Intermediada o Indirecta, es decir, aquella distribución donde el hotel se apoya en un tercero que le representa para su distribución, a cambio de una remuneración en concepto de intermediación, cuando esta aporta valor.



El Mix que componen la receta de éxito del hotel SH Valencia Palace es:

- ⇒ Valor del Cliente, Clientes de valor por su frecuencia y por los ingresos percibidos, junto a clientes más sensibles al precio, que como veremos serán familias, viajes culturales, escapadas de estancias cortas, etc.
- ⇒ Equilibrio en cuanto a costes de intermediación.
- ⇒ ROI
- ⇒ Generación de Marca
- ⇒ Sostenibilidad e Independencia.

Hasta ahora los hoteles se han gestionado a través de Tour Operadores, y también a través de los sistemas de comunicación GDS (Amadeus, Sabre, Galileo y Worldspan, los sistemas de reservas online utilizados por más de 350.000 agencias de viaje) y de IDS (también conocidos como Pegasus ODD, los portales de agencias de viaje en Internet más frecuentados por los consumidores. Son un centenar de páginas entre las que destacan Expedia, Hotel.de, Orbitz, Priceline, Hotwire, etc.), los cuales reservan cupos pero no en garantía.

Gráfica 39: Pagina web de Orbitz

The screenshot shows the Orbitz website interface. At the top, there's a navigation bar with 'Quick Search', 'Vacation Packages', 'Hotels', 'Flights', 'Cars', 'Cruises', 'Activities', and 'Deals'. Below this is the 'ORBITZ MATRIX DISPLAY™' section. It features a search box on the left with 'NO FLIGHT BOOKING FEES + PRICE ASSURANCE' and 'UNBEATABLE VALUE' buttons. The main area is a table titled 'Find flights by:' with columns for 'Airline', 'Stops', and 'Price'. The table shows flight options for Delta Air Lines, American Airlines, Continental Airlines, United Airlines, US Airways, and Multiple Carriers. The 'Non-stop' row shows a price of \$579. The '1 stop' row shows prices ranging from \$698 to \$680. The '2+ stops' row is currently empty.

Stops	Delta Air Lines	American Airlines	Continental Airlines	United Airlines	US Airways	Multiple Carriers
Non-stop	\$579					
	total \$801					
1 stop	\$698	\$579	\$579	\$579	\$664	\$680
	total \$730	total \$615	total \$619	total \$619	total \$703	total \$717
2+ stops						

Fares are per person in US dollars, using e-tickets. Total fare includes airfare taxes and fees. Additional baggage charges may apply. Some itineraries require paper tickets with an additional charge. Changes after booking are subject to change.

Fuente: Orbitz, 2014

La mayoría de las plazas son reservadas y ocupadas por los Tour Operadores, cerca del 80% y el resto se distribuye entre los GDS, IDS, venta a través de la web propia y venta directa.

Gracias a su omnipresencia en la red, la Cobertura geográfica es ilimitada, ya que desde cualquier parte del mundo se puede reservar prácticamente cualquier hotel en el globo. Por tanto, la cobertura geográfica a la hora de la reserva es ilimitada, pero la que ofrece el hotel in situ se encuentra limitada a unos pocos kilómetros a la redonda.



El hotel SH Valencia Palace, no pretende seguir una estrategia de liderazgo en precios puesto que su objetivo último es ofrecer un servicio de calidad y diferenciado. De lo que se deriva que la estrategia a seguir por la empresa sea la basada en el valor. Pero no se puede olvidar que el exceso de oferta de determinadas zonas y la tendencia de contratar el alojamiento de turismo en el último momento, otorgan también una creciente importancia al precio, siendo cada vez más habitual el lanzamiento de ofertas, promociones y descuentos. El principal Canal de distribución será internet, apoyándonos fuertemente en las Redes Sociales y el Social Media. Gracias a esto, se está introduciendo una nueva tecnología consistente en reservar habitaciones a través del móvil o tableta.

Gráfica 40: Aplicación de reservas para Tablet



5.7 Epílogo

Recordamos que las estrategias propuestas están dirigidas a los segmentos elegidos anteriormente, si bien es cierto que muchas de ellas son aplicables a todos los segmentos en general. Hemos podido ver que con estas estrategias no deberemos de realizar una gran inversión y aun así podemos esperar grandes resultados. El servicio está muy bien en general y es de muy buena calidad. Por lo que los descuentos que podemos ofrecer para abaratar el precio en temporada baja pueden ser muy beneficiosos ya que más gente se sentirá tentada a realizar una escapada a Valencia. Gracias a nuestra estrategia de comunicación y en concreto a nuestro nuevo plan acerca de redes sociales, los potenciales clientes se sentirán más inclinados a elegirnos a nosotros para esta escapada. Por último gracias a la distribución ofrecida, los clientes podrán realizar una reserva desde cualquier parte, cerrando así el círculo.



6. Conclusiones

En conclusión, pensamos que el presente plan de marketing puede servirle al hotel de guía para la aplicación de medidas estratégicas que mejoren su imagen empresarial y consigan ampliar la cuota de mercado en los segmentos indicados.

Como hemos podido observar este informe contiene mucha información de vital importancia para entender las medidas propuestas y que hemos usado y elaborado para ratificar nuestro convencimiento de que las estrategias incluidas en este plan son muy beneficiosas para el negocio.

El análisis externo se ha hecho basado en las últimas noticias y eventos ocurridos en todo el mundo y en especial en España, ya que debemos entender que en ciertos entornos son mejores unas medidas u otras. En concreto hay que tener en cuenta que España está en crisis y eso lógicamente influye enormemente a la economía en general. Y siendo más específicos, hay que tener en cuenta que el turismo ha disminuido por lo que nuestros esfuerzos también se verán encaminados en ese sentido.

Por otra parte, a pesar de no disponer de cierta información acerca del hotel en cuestión (entendemos el recelo de los responsables en dar información a personas que no estén involucradas con el hotel directamente), como hemos visto hemos dispuesto de la información necesaria para poder realizar un análisis extenso sobre la estructura y el modo de funcionamiento del hotel. Mucha información está incluida en la página oficial del hotel mientras que las cuentas se pueden conseguir a través de la universidad (Base de datos SABI) por lo que el análisis ha resultado ser bastante exhaustivo. Por ello hemos podido realizar un análisis DAFO/CAME que corresponde fielmente a la realidad.

El proyecto es viable económicamente ya que el hotel se encuentra en buena situación financiera y las medidas propuestas no requieren de una inversión desmedida, siendo los beneficios esperados muy significativos para el hotel.

Por tanto las medidas escogidas son fruto de todo este análisis conjunto y creemos son las más apropiadas para poner en práctica en el corto/medio plazo y así conseguir cumplir los objetivos descritos.



SH VALENCIA PALACE
URBAN + SPA
Valencia



Bibliografía

Monografías

Hoffman, K. D. (s.f.). *Fundamentos de marketing de servicios : conceptos, estrategias y casos.*

Kotler, P. (s.f.). *El marketing de servicios profesionales.*

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del Marketing* (6ª ed.). Ciudad de Mexico: Pearson.

Lovelock, C. (2004). *Administración de servicios.* . México DF: Prentice Hall.

Lovelock, C. H. (s.f.). *Mercadotecnia de servicios.*

Zeithaml, V. A. (s.f.). *Marketing de servicios : un enfoque de integración del cliente a la empresa.*

Documentos en línea

Cehat. (s.f.). Recuperado el 22 de Diciembre de 2014, de <http://www.pwc.es/es/publicaciones/transporte-turismo-servicios/assets/pwc-oh-verano-2014-informe.pdf>

DatosMacro. (s.f.). *Déficit público de España.* Obtenido de <http://www.datosmacro.com/deficit/espana>

Euribor-Rates. (2015). Obtenido de <http://es.euribor-rates.eu/tipo-de-interes-del-BCE.asp>

EuropaCrítica. (s.f.). *Caída del PIB de la Eurozona y de la UE.* Obtenido de <http://www.europacritica.com/economia/eurostat-/pib/industria/490>

Facebook SH Hoteles. (s.f.). Obtenido de <https://www.facebook.com/ShSingularHotels>

Flickr SH Hoteles. (s.f.). Obtenido de <https://www.flickr.com/photos/sh-hoteles>

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2014). Obtenido de <http://www.imf.org/external/Spanish/pubs/ft/survey/so/2014/NEW100714AS.htm>

Google+ SH Valencia Palace. (s.f.). Obtenido de <https://plus.google.com/+SHValenciaPalaceVal%C3%A8ncia/about>

INE. (s.f.). Recuperado el varias de consultas de 2014, de www.ine.es

Mesadelturismo. (s.f.). *Normativa hostelera estatal y autonómica.* Recuperado el 20 de Marzo de 2014, de <http://www.mesadelturismo.com/common/mt/compendio/hoteles.shtm>

OANDA. (2015). Obtenido de <http://www.oanda.com/lang/es/currency/historical-rates/>

Página web Sh Valencia Palace. (s.f.). Recuperado el varias de consultas de 2014, de www.hotel-valencia-palace.com/



SH VALENCIA PALACE
URBAN + SPA
Valencia

Pinterest SH Hoteles. (s.f.). Obtenido de <https://www.pinterest.com/SingularHotels/>

Presentación Hotel SH Valencia Palace: <http://www.youtube.com/watch?v=1TyW7YwEAig>
[Película].

RiteTag. (s.f.). Obtenido de <https://ritetag.com/>

Twitter SH Hoteles. (s.f.). Obtenido de https://twitter.com/SH_Hoteles

Youtube SH Hoteles. (s.f.). Obtenido de <https://www.youtube.com/user/SingularHotels>



ANEXOS

Anexo códigos CNAE (SABI)

Descripción actividad

A) LA PRESTACION DE SERVICIOS DE DIRECCION, GESTION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS RELACIONADAS CON LA HOSTELERIA. B) EL NEGOCIO DE HOSTELERIA EN GENERAL.

Código(s) CNAE 2009

Código(s) primario :

Otras actividades auxiliares a los servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones

Código(s) secundario :

Construcción de edificios residenciales

Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal

Hoteles y alojamientos similares

Código(s) NACE Rev. 2

Código(s) primario :

Otras actividades auxiliares a los servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones

Código(s) secundario :

Construcción de edificios

Hoteles y alojamientos similares

Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal

Código(s) CAE Rev.3

Código(s) primario :

Other activities auxiliary to financial services, except insurance and pension funding

Código(s) secundario :

Construction of residential and non-residential buildings

Accounting, bookkeeping and auditing activities; tax consultancy

Hotels and similar accommodation

Other hotels without restaurant

Código(s) US SIC

Código(s) primario :

Central reserve depository institutions, not elsewhere classified

Foreign trade and international banking institutions

Non-deposit trust facilities

Functions related to depository banking, not elsewhere classified

Commodity contracts brokers and dealers

Investment advice

Services allied with the exchange of securities or commodities, not elsewhere classified

Investors, not elsewhere classified

Código(s) secundario :

General contractors-single-family houses

General contractors- residential buildings, other than single-family

General contractors-Industrial buildings and warehouses

General contractors-Nonresidential buildings, other than industrial buildings and warehouses

Hotels and motels

Accounting, auditing, and bookkeeping services

Código(s) IAE

Código(s) primario :

Otros servicios financieros ncop

Servicio de hospedaje en hostales y pensiones

Servicios financieros y contables

Sservicios especiales de restaurante,cafeteria y cafe bar

Servicio de hospedaje en hoteles y moteles

NAICS 2012 code(s)

Código(s) primario :



International Trade Financing
All Other Nondepository Credit Intermediation
Financial Transactions Processing, Reserve, and Clearinghouse Activities
Miscellaneous Financial Investment Activities

Código(s) secundario :

New Single-Family Housing Construction (except For-Sale Builders)
New Multifamily Housing Construction (except For-Sale Builders)
New Housing For-Sale Builders
Residential Remodelers
Industrial Building Construction
Commercial and Institutional Building Construction
Offices of Certified Public Accountants
Tax Preparation Services
Other Accounting Services
Hotels (except Casino Hotels) and Motels

Código(s) CNAE 93 Rev.1

Código(s) primario :

Actividades auxiliares a la intermediación financiera

Código(s) secundario :

Construcción general de edificios y obras singulares de ingeniería civil (puentes,túneles..)
Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal
Hoteles, moteles, hostales y pensiones, con (o sin) restaurante

Código(s) CAE Rev. 2.1

Código(s) primario :

Activities auxiliary to financial intermediation n.e.c.

Código(s) secundario :

Construction of buildings
Accounting, book-keeping and auditing activities; tax consultancy
Hotels with restaurant
Guest houses with restaurant
Inns with restaurant
Lodging-houses with restaurant
Motels with restaurant
Apartment-hotels with restaurant
Holiday villages with restaurant
Holiday flats with restaurant
Hotel and similar establishments with restaurant, n.e.c.
Hotels without restaurant
Guest houses without restaurant
Holiday flats without restaurant
Hotel and similar establishments without restaurant, n.e.c.

Código(s) NACE Rev. 1.1

Código(s) primario :

Actividades auxiliares a la intermediación financiera

Código(s) secundario :

Construcción general de edificios y obras singulares de ingeniería civil (puentes, tuneles, etc.)
Hoteles, moteles, hostales y pensiones, con (o sin) restaurante



Anexo legislación (Mesadelturismo)

HOTELES



VALENCIA:

- [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)