



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



ESCUELA POLITÈCNICA  
SUPERIOR DE GANDIA

# “PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A ESMOVIA”

**TRABAJO FINAL DE GRADO**

Autora:

**Sandra Úbeda Jiménez**

Tutor:

**Vicente Benlloch Aparisi**

**GANDIA, 2017**



## Tabla de contenido

---

Índice de los gráficos .....	4
Índice de las tablas .....	4
Índice de las ilustraciones .....	4
Introducción .....	6
Objetivos.....	7
Metodología.....	7
Cronograma de la realización e implantación del plan estratégico .....	9
<b>Fase 1. Investigación .....</b>	<b>10</b>
1.1 Esmovia Training and Mobility .....	10
1.2 Misión .....	10
1.3 Visión .....	11
1.4 Personal de Esmovia .....	11
1.5 Oferta de Esmovia .....	13
1.5.1 Erasmus + .....	13
1.5.2. Prácticas en una compañía.....	17
1.5.3. Seminarios profesionales .....	18
1.5.4. Visitas profesionales .....	18
1.5.5 Cursos de desarrollo profesional .....	19
1.6. Demanda de Esmovia .....	19
2.5 Proceso de recogida de los alumnos.....	Error! Bookmark not defined.
2.6 Mi experiencia en Esmovia .....	24
2.7 Conclusiones del análisis completo .....	24
<b>Fase 3. Análisis DAFO .....</b>	<b>29</b>
<b>Fase 4. Análisis CAME.....</b>	<b>30</b>
<b>Fase 5. Objetivos estratégicos .....</b>	<b>31</b>
<b>Fase 6. Acciones .....</b>	<b>33</b>
<b>Fase 7. Ejemplo de método .....</b>	<b>34</b>
<b>Fase 8. Desarrollo del objetivo .....</b>	<b>34</b>
8.1 ¿Qué es?.....	34
8.2 ¿Por qué? .....	34
8.3 ¿Cómo desarrollamos las acciones? .....	35
8.4 Impactos esperados .....	35
8.5 Responsable de éstas actividades .....	36
8.6 Presupuesto para llevarlo a cabo .....	36
<b>Fase 9. Difusión y comunicación.....</b>	<b>37</b>
9.1 Destinatarios .....	37
9.2 Estrategias y actividades .....	38
9.2.1. Comunicación interna .....	38
9.2.2 Imagen, comunicación externa y difusión.....	39
9.2.3 Responsable de comunicación del proyecto .....	41
<b>Fase 10. Seguimiento y evaluación y control.....</b>	<b>42</b>
10.1 Seguimiento y evaluación.....	42
Proceso de seguimiento del plan estratégico.....	43

10.2 Control de la ejecución del plan estratégico .....	44
Conclusiones .....	45
Bibliografía .....	47

### Índice de los gráficos

---

Gráfico 1: Llegadas por tipo de grupo .....	20
Gráfico 2: Participantes que recibe Esmovia .....	21
Gráfico 3: Nacionalidad de los participantes .....	22
Gráfico 4: Participantes por tipo de sector .....	23

### Índice de las tablas

---

Tabla 1: Análisis DAFO .....	29
------------------------------	----

### Índice de las ilustraciones

---

Ilustración 1: Cronograma .....	9
Ilustración 2: Organigrama de Esmovia .....	12
Ilustración 3: logo A.2 del O.E. 3 .....	40

## RESUMEN

Esmovia es una empresa dedicada a la acogida de alumnos y profesores de FP para realización de estancias formativas en empresas y centros educativos en la ciudad de Valencia y alrededores.

Esta propuesta de TFG pretende crear un plan estratégico y mejorar el plan de marketing para la empresa Esmovia debido a la cantidad de oportunidades que tiene por explotar esta organización.

La idea de realizar este trabajo de final de grado surge al final de mi periodo de prácticas curriculares. Una vez acabada esa etapa, observé que la empresa podría aprovechar mejor los recursos de que dispone. Pese a obtener unos beneficios elevados, la gestión de los recursos podría producir mucha más rentabilidad.

**PALABRAS CLAVE:** estratégico, marketing, Esmovia, objetivos.

## ABSTRACT

Esmovia is a company that deals with the reception of VET students and teachers that carry out training experiences in companies and educational centers, based in Valencia and its surroundings.

The company also sends groups of students to other European Countries for traineeships.

This TFG proposal aims to create a strategic plan and to improve Esmovia's marketing strategy with the aim to help the company best exploit the numerous available opportunities.

The idea of this Degree Final Project comes at the end of my curricular internship. After my training experience, I realized that the company could make better use of its resources. In spite of obtaining high profits, the management of the resources could create more profitability.

**KEY WORDS:** strategic, marketing, Esmovia, objectives.

## Introducción

---

Desde hace mucho tiempo, el turismo está experimentando un crecimiento continuo y una profunda diversificación.

Actualmente, el volumen de negocio de éste iguala o incluso podría superar al de las exportaciones de petróleo o productos básicos de necesidad humana llegando a ser clave en relación con el desarrollo de los destinos/países donde se lleva a cabo esta actividad.

La empresa Esmovia se dedica, mayormente, al turismo educativo. Esta tipología de turismo ésta siendo una de las tendencias con mayor crecimiento en estos últimos años.

Los viajeros se abren cada día más a nuevas formas de conocer mundo, y las posibilidades de aprender viajando se suman a otras ya existentes. En algunos casos, las actividades de aprendizaje en el destino se realizan como anexas al objetivo de viaje en sí. Por ejemplo, la asistencia a un congreso da pie a participar de eventos educativos, o de vivir experiencias locales que acrecienten nuestro conocimiento del medio que nos recibe.

En otras ocasiones, el objetivo del viaje es el aprendizaje en sí mismo, como en el caso de los viajes de estudio, de inmersión cultural, de práctica de idiomas, etc.

Esmovia se ocupa de redactar proyectos Erasmus+ KA1 y KA2 además de realizar la gestión de éstos. En la fase 2 se explicará que son estos proyectos y así se podrán observar todas las oportunidades que tiene la empresa.

La idea de este trabajo de final de grado surge a raíz de las prácticas de Esmovia. De este modo, se buscaría ampliar la oferta y demanda turística de la empresa a través de los diferentes planes de acción que se han pensado. Si bien es una empresa con un alto importe de beneficios anuales, bajo mi punto de vista, tienen más oportunidades de las que aprovechan.

En conclusión, este TFG propone diferentes planes de acción que han sido expuestos previamente al Director de la empresa y, después de un acuerdo, se pretende estudiar la viabilidad de éste para llevarse a cabo o no.

En la metodología, hemos desarrollado los apartados para una mejor comprensión del proyecto, y en base a ello hemos decidido parar en un caso concreto para reflejar un modelo a para llevar a cabo las otras actividades propuestas.

## Objetivos

---

El objetivo principal que persigue este Trabajo de Fin de Grado es crear un plan estratégico para la empresa Esmovia que permita establecer unas líneas de actuación a seguir a corto, medio y largo plazo para mejorar la situación de la empresa en cuanto a planificación, estrategia y marketing .

A partir de este objetivo principal, derivan los siguientes objetivos secundarios:

- Estudiar la demanda turística en la empresa
- Analizar y diagnosticar la situación actual
- Explorar y maximizar las oportunidades de la empresa
- Formular objetivos estratégicos
- Analizar los posibles impactos de las estrategias formuladas

Aunque los objetivos puedan parecer amplios y muy ambiciosos, son adecuados para el tipo de trabajo que estamos realizando y adecuados a la empresa para la cual se está realizando este plan estratégico.

## Metodología

---

La metodología que usaremos para la realización de este trabajo de fin de grado seguirá de la siguiente forma:

### Fase 1

Investigación cuantitativa y cualitativa a partir del análisis de diferentes fuentes bibliográficas, tanto primarias como secundarias, que se encontraron después de una profunda búsqueda de información y documentación con la ayuda de la empresa.

### Fase 2

Investigación cuantitativa y cualitativa a partir del análisis y exposición de la información que nos ha facilitado Esmovia para analizar la empresa.

### Fase 3

Realización de un DAFO para conocer las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

### Fase 4

Análisis CAME que nos permitirá conocer que debemos corregir, afrontar, mantener o explotar del DAFO realizado con anterioridad.

### Fase 5

Redacción de unos objetivos estratégicos y la posterior evaluación de los impactos que puede tener la aplicación de estos para Esmovia.

### Fase 6

Desarrollo de unas actividades que se podrían realizar para llevar a cabo de forma óptima los objetivos estratégicos planteados en la Fase 5.

#### Fase 7

La parte principal del trabajo se basa en el desarrollo de un proyecto modelo que usaremos para desarrollar las otras actividades también. En este TFG, desarrollaremos solamente uno de los objetivos que será explicado en la fase 8.

#### Fase 8

Exposición de uno de los objetivos estratégicos de la fase 6 siguiendo el proyecto modelo planteado en la fase 7 y que servirá de ejemplo posteriormente para el desarrollo de los demás.

#### Fase 9

Plan de difusión y comunicación del plan estratégico.

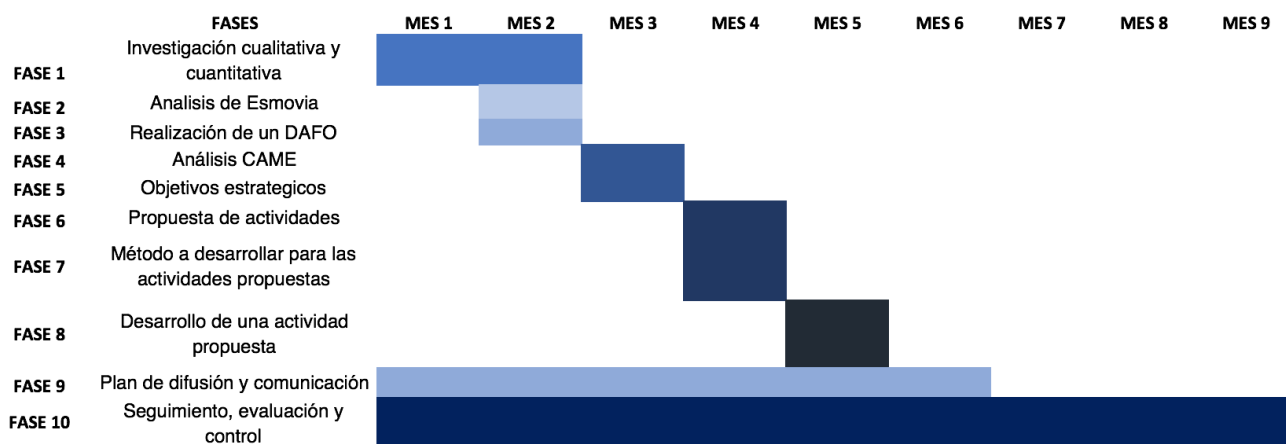
#### Fase 10

Seguimiento del proyecto, evaluación y control del plan estratégico.

Como limitaciones del trabajo cabe destacar que ciertas informaciones no han sido totalmente accesibles, ya que algunas eran de pago o directamente no existían aún, como es el caso del Barómetro Mundial de la OMT. Así bien, hemos realizado la Fase 1 con los documentos y los datos a los que hemos podido tener acceso y el resultado final ha sido un plan estratégico de gran calidad.



**Cronograma de la realización e implantación del plan estratégico**



**Ilustración 1: Cronograma**

## Fase 1. Investigación

---

La investigación es una fase fundamental para el desarrollo de un plan estratégico.

En esta fase, vamos a realizar un análisis cualitativo y cuantitativo sobre la empresa Esmovia.

Para llevar a cabo esta investigación, vamos a exponer los datos sobre el mercado que usa la empresa para llevar a cabo sus análisis internos. Además, explicaremos la oferta y la demanda de Esmovia, la plantilla del personal que tiene Esmovia, y concluiremos esta fase con la exposición de mi experiencia en la empresa y otro apartado para explicar las conclusiones hasta el momento.

### 1.1 Esmovia Training and Mobility

---

ESMOVIA es una empresa española, con sede en Valencia. El objetivo de la empresa coincide con las metas generales establecidas por el programa Erasmus+: Mejorar el atractivo, mejorar la calidad de la movilidad y aumentar la cooperación entre las instituciones educativas y las empresas

ESMOVIA considera que la movilidad transnacional es una de las formas más importantes de conseguir nuevas competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) para mejorar el desarrollo personal y la empleabilidad de los participantes en el mercado de trabajo europeo. Por esta razón ESMOVIA tiene como objetivo principal ofrecer programas de calidad para que los participantes obtengan el máximo provecho de la formación española y de su experiencia personal.

ESMOVIA ha participado en varios proyectos de la UE relacionados con el espíritu emprendedor y el desarrollo de la mentalidad empresarial, la movilidad transnacional, el reconocimiento de los resultados del aprendizaje y la adquisición de habilidades y competencias. En el marco de estos proyectos ESMOVIA ha desarrollado herramientas y recursos para jóvenes y adultos que apoyan el desarrollo de sus competencias personales y profesionales a través del aprendizaje no formal.

Algunas de las herramientas y recursos desarrollados han sido:

- Una guía sobre cómo crear y mantener una empresa;
- Recopilación de buenas prácticas sobre movilidad, en concordancia con la carta de Calidad para la Movilidad;
- Una Base de datos online con objetivos de aprendizaje para los participantes en programas de movilidad;
- Talleres para descubrir habilidades y talentos naturales en jóvenes.

## 1.2 Misión

---

La misión fundamental de Esmovia es la gestión de proyectos educativos de movilidad Erasmus + KA1 y KA2 en un marco sustentable e inclusivo, contribuyendo al desarrollo local, bajo los estándares establecidos, de seguridad, confianza y sinergia fortaleciendo el trabajo en conjunto con el sector público, privado y la comunidad, a través de un equipo capacitado, comprometido y consolidado.

De esta forma se genera una inmejorable prestación de servicios, entregando, calidad, creatividad, disciplina y trabajo multidisciplinario, lo que se materializa con un gran espíritu de servicio para satisfacer los requerimientos solicitados por los profesores, alumnos e incluso empleados.

En la búsqueda de nuevas aristas y constante innovación, intentan aprovechar al máximo sus recursos. La experiencia de Esmovia ha estado entregando, a sus clientes, un servicio innovador, accesible y de calidad, lo que ha hecho tener la confianza y el reconocimiento de las instituciones a las cuales sirve.

## 1.3 Visión

---

Esmovia inserta en la globalización mundial y entendiendo los cambios constantes de nuestro sistema educacional, ha desarrollado lineamientos prospectivos con el único fin superior de hacer de las salidas educativas, un concepto mancomunado con las entidades educacionales, liderando una Asociación Estratégica dando énfasis al uso adecuado de las nuevas tecnologías, ideas, y asesoramiento conforme a nuestra experiencia desarrollada a través de tantos años de experiencia.

Lo anterior nos obliga a entregar un servicio óptimo, bajo los estándares establecidos de seguridad, confianza y profesionalismo, además de contar con un personal designados para cada una de las tareas con las competencias necesarias, contando con un potencial humano a la altura de las necesidades y requerimientos asignados.

Posicionar nacional e internacionalmente el producto turístico Valencia, como herramienta estratégica para el desarrollo de la comunidad.

## 1.4 Personal de Esmovia

---

El personal de Esmovia está formado por personas con diferentes años de experiencia en la gestión de proyectos Europeos. Se trata de un equipo formado por personas procedentes de diferentes orígenes educativos y países, pudiendo así comunicarse con nuestros socios y participantes a diferentes niveles.

Ilustración 2: Organigrama de Esmovia



Directora. (María Ángeles Ruiz) María está Licenciada en Ciencias de la Información y Bibliotecología por la Universidad de Granada en España y es la encargada de Relaciones Internacionales con los socios de ESMOVIA, cuidando que todos los servicios previstos se realicen al mejor nivel.

Director administrativo. (Angelo Vito D´Andrea) Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Siena en Italia, Angelo se encarga de todas las cuestiones administrativas, presupuestación, facturación y relaciones con proveedores y socios.

Coordinador de prácticas empresariales. (Irene Torres Sapiña) Con una licenciatura en Artes por la Universidad de Valencia y una formación como mentora de formadores, Irene ha estado encontrando prácticas adecuadas para nuestros participantes en los últimos años. Ella también está en contacto con nuestras familias anfitrionas.

Coordinador de grupos. Los coordinadores de grupos se encargan de recibir a los participantes con su llegada, introducirlos a las empresas y seguimiento de su estancia. También organizan el alojamiento en apartamentos. Voy a explicar una por una quienes son y que han hecho para llegar a donde están.

- Irene Fontanelli. Con una licenciatura en Lenguas para la Comunicación Internacional, Irene es nuestro tutor italiano. Recibe a los participantes a su llegada, presentándolos a las empresas y supervisando toda su estancia. También se encarga de organizar el alojamiento en pisos.
- Vaida Petkeviciute. El tutor que vino desde el frío, o mejor, de Lituania y con una licenciatura en Historia de las Artes, Vaida se encarga de recibir a los participantes a su llegada y cuidar de ellos durante toda la estancia.
- Aleksandra Kuciapa. Con una licenciatura en Periodismo, Aleksandra, de Polonia, llegó a ESMOVIA como aprendiz y ahora es un tutor para nuestros participantes, pero también gestionar las relaciones internacionales con muchos de nuestros socios, fijar los servicios y fijar los programas de entregado.
- Diana Constantin. Dirección por la Universidad de Castellón, Diana es nuestro tutor especializado en grupos rumanos, atendiendo a los

participantes durante todo el tiempo del proyecto. También es a menudo la persona de contacto para las escuelas y organizaciones rumanas

Profesoras. Profesoras de español. Enseñanza y preparación para los exámenes.

- Clara Moya. Licenciada en Filología Española, Clara tiene 18 años de experiencia como profesora de español para extranjeros. También tiene formación en pedagogía y como mentora de formadores.
- Cristina Caballero. Licenciada en Filología Española, Cristina, con 17 años de experiencia como profesora de español, se especializa en la preparación y el examen de los estudiantes para el certificado DELE.
- Cristina Jimenez Graduada en Filología Española, Cristina es formadora y evaluadora del DELE con 14 años de experiencia que ha viajado a diferentes países de Europa enseñando español a extranjeros.

## 1.5 Oferta de Esmovia

---

Esmovia cuenta con una amplia oferta de servicios que voy a ir explicando en los siguientes apartados:

### 1.5.1 Erasmus +

---

El 1 de Enero de 2014 entró en vigor el programa Erasmus + para el período 2014-2020 aprobado por el Parlamento Europeo.

El programa Erasmus + se enmarca en la estrategia Europa 2020, en la estrategia Educación y Formación 2020 y en la estrategia Rethinking Education y engloba todas las iniciativas de educación, formación, juventud y deporte.

En materia educativa abarca todos los niveles: escolar, formación profesional, enseñanza superior y formación de personas adultas.

Erasmus + integrará los programas existentes en el Programa de Aprendizaje Permanente y también los programas de educación superior internacional: Mundus, Tempus, ALFA, edulink y programas bilaterales, además del Programa de Juventud en Acción.

Este nuevo programa se centra en el aprendizaje formal e informal más allá de las fronteras de la UE, con una clara vocación de internacionalización abriéndose a terceros países con el objetivo de mejorar las capacidades educativas y formativas de las personas para la empleabilidad de estudiantes, profesorado y trabajadores y trabajadoras.<sup>1</sup>

Dicho enfoque se canaliza a través de muchas acciones clave, pero en este proyecto nos vamos a centrar en las que participa Esmovia.

---

<sup>1</sup> - Guía del programa Erasmus+ 2017 [ec.europa.eu/.../erasmus-plus/sites/erasmusplus/.../erasmus-plus-programme-guide\\_es.pdf](https://ec.europa.eu/.../erasmus-plus/sites/erasmusplus/.../erasmus-plus-programme-guide_es.pdf)

### 1.5.1.1 Acción clave 1 (KA1)

---

La acción clave KA1 que es relativa a la movilidad de personas por motivos de aprendizaje.

El objetivo general de esta acción es desarrollar un proyecto que permita a las diferentes personas de un grupo en concreto (se explicará a continuación) moverse, con el único fin de aprender.

Los grupos son:

- KA101 – Movilidad del personal de Educación Escolar.  
*School education staff mobility*
- KA102 – Movilidad de estudiantes y profesorado FP.  
*VET learner and staff mobility*
- KA103 – Movilidad de estudiantes y profesorado de Educación Superior.  
*Higher education student and staff mobility*
- KA104 – Movilidad de personal Educación de Adultos.  
*Adult education staff mobility*
- KA105 – Movilidad de voluntariado e intercambios juveniles.  
*Youth mobility*

Son proyectos que pueden durar de 1 a 2 años, y han de incluir como máximo 2 meses de movilidad para realizar cursos de formación, para cumplir con un periodo de enseñanza/formación en una institución asociada o para realizar el “job shadowing<sup>2</sup>”.

Han de establecer un Plan de Desarrollo Europeo que se haría de la siguiente forma:

- Describir con claridad la misión, la visión y los objetivos.
- Realizar un análisis de necesidades y plan de mejora con la realización de la formación, estancias o periodos de observación.

Los socios que presentan uno de estos proyectos podrían agruparse en dos formas:

- PROYECTO INDIVIDUAL: 2 instituciones, 2 países
- CONSORCIO<sup>3</sup>: Mínimo 2 centros de FP + consellería, ayto., diputación, cámaras de comercio, sindicatos, empresas, etc.  
Mínimo un país de destino.<sup>4</sup>

Esmovia participa en la acción clave KA1 a través del proyecto “Building bridges between education and employment”.

Este programa se apoya en el grupo erasmus KA102, relativo a la movilidad de estudiantes y profesorado de FP.

---

<sup>2</sup> Job shadowing: proceso de observación donde la persona interesada observa cómo trabajan los más expertos o veteranos en el campo en el que se tenga interés.

<sup>3</sup> Consorcio: Agrupación de entidades con intereses comunes

<sup>4</sup> Guía del programa Erasmus+ 2017 [ec.europa.eu/.../erasmus-plus/sites/erasmusplus/.../erasmus-plus-programme-guide\\_es.pdf](https://ec.europa.eu/.../erasmus-plus/sites/erasmusplus/.../erasmus-plus-programme-guide_es.pdf)

El proyecto provee la movilidad de 60 estudiantes de los ciclos de FP de cocina y deportes al aire libre, seleccionados de un consorcio de diferentes centros de FP valencianos. Dicho consorcio ha sido creado por Esmovia, la cual se ocupa de estar en contacto con los socios extranjeros y de la movilidad teniendo en cuenta la formación, los aspectos logísticos y la burocracia.

Los “outcomes” de este proyecto son:

- Que los estudiantes reciban nuevas habilidades en su campo específico.
- Mejora del lenguaje hablado en el país de destino.
- Adquisición de otras habilidades transversales.
- Mejora de la empleabilidad.

Este proyecto se ocupa de enviar participantes al extranjero. <sup>5</sup>

#### *1.5.1.2 Acción clave 2 (KA2)*

---

La acción clave KA2 es relativa a la cooperación para la innovación e intercambio de buenas prácticas. Su finalidad es cooperar para poner en práctica iniciativas innovadoras que proporcionen mayor calidad en la enseñanza, la formación, el aprendizaje y el empleo de los jóvenes, la modernización de las instituciones y la innovación social.

Las actividades que se financien deberán cumplir con un doble objetivo:

- Tener un efecto duradero y positivo en las instituciones participantes.
- Producir Impacto en las organizaciones y en las personas.

Las instituciones que pueden participar son:

- Centros escolares y de formación de todos los niveles
- Instituciones de educación superior
- Empresa pública o privada
- Organismos públicos locales, regionales o nacionales
- Agentes sociales: cámaras de comercio, asociaciones profesionales, sindicatos, ..
- Centros de investigación
- Fundaciones
- Organizaciones culturales, bibliotecas, museos, ONGs, Etc.

Estos proyectos se llevan a cabo a través de una Asociación Estratégica, que es una red de cooperación compuesta por las organizaciones que han sido mencionadas anteriormente. Podrían ser:

- **SECTORIALES:** Colegios, Institutos, Centros FP, Educación Superior, etc
- **INTERSECTORIALES:** Diversos campos de la Educación, Formación, Juventud, etc
- **ASOCIACIONES ESCOLARES:** Bilateral (Intercambio 2 países) y

---

<sup>5</sup>- Página web oficial de Esmovia- <http://www.esmovia.es/european-projects/>



- Multilateral (Mín 3 países).
- ENTRE REGIONES: Bilaterales y Multilaterales.

Estos proyectos pueden durar de 2 a 3 años, con un presupuesto máximo de 150.000€/año. Las actividades que se llevan a cabo son:

- Desarrollo de productos intelectuales
- Reuniones transnacionales
- Realización de eventos multiplicadores de productos intelectuales
- Realización de websites, traducciones u otras actividades necesarias para la realización del proyecto
- Movilidades

Y por último, el impacto que se espera que tenga la acción KA2 después de haber sido llevada a cabo:

- Competencias digitales y prácticas innovadoras.
- Iniciativa y Emprendimiento. Cooperación entre diferentes sectores públicos y laborales
- Competencias Lingüísticas
- Conocimiento Intercultural
- Aumento de las oportunidades de desarrollo profesional
- Conocer las nuevas necesidades del mercado de trabajo
- Reconocimiento de capacidades y competencias<sup>6</sup>

En cuanto a esta acción clave, Esmovia participa activamente en diferentes proyectos. Aquí vamos a exponer los proyectos en los cuales Esmovia participa como promotor, para ampliar la información puede visitarse la página web de la empresa: <http://www.esmovia.es/european-projects/> .

En primer lugar, tenemos el proyecto “Social Digital Mentors”. En este proyecto, participa la acción estratégica de educación de adultos que ha creado y promovido Esmovia. Cuenta con socios provenientes de Italia, Portugal, Reino Unido y Grecia.

El objetivo principal de este proyecto es promover el empleo para las personas adultas desocupadas a través del uso efectivo de los medios de comunicación social y las TIC. Se lleva a cabo con un número determinado de participantes, que a través de un entrenamiento en las líneas sociales, pasan a ser mentores digitales<sup>7</sup>. Se realiza en uno de los países que componen esta asociación, Como promotor del proyecto, Esmovia coordina los socios. Es una guía entre iguales cuya misión es ayudar a crear la identidad digital en redes sociales para incorporarse al mundo del trabajo de un modo más eficiente.

---

<sup>6</sup> Guía del programa Erasmus+ 2017 *ec.europa.eu/.../erasmus-plus/sites/erasmusplus/.../erasmus-plus-programme-guide\_es.pdf*

<sup>7</sup> Mentores digitales: es un guía entre iguales cuya misión es ayudar a crear al mentorizado su identidad digital para incorporarse al mercado laboral de un modo más eficiente. El mentor ayuda a usar Facebook, twitter, linkedin, youtube, Instagram, hootsweet, google alerts, google analytics, etc.



Para más información sobre el proyecto: <http://www.social-digital-mentors.eu/>

En segundo lugar, está el proyecto “Work based learning 2.0”. De nuevo, en este proyecto Esmovia participa como promotor de la asociación estratégica que lleva a cabo este proyecto. Esta vez, la asociación estratégica es de educación y formación profesional. Los socios participantes en este proyecto provienen de Italia, Grecia, Lituania y Reino Unido.

En este proyecto, el objetivo principal es promover el aprendizaje basado en el trabajo en todas sus formas entre las empresas, interlocutores sociales y los proveedores de FP orientando a los alumnos sobre las necesidades del mercado laboral. Como objetivos secundarios de este proyecto tenemos:

- Motivar a los estudiantes de FP en riesgo de abandonar la escuela.
- Aumentar la participación de directivos de la empresa en las iniciativas de aprendizaje basado en el trabajo.
- Mejorar la internacionalización de la formación FP.
- Mejorar la cooperación entre los proveedores de FP y las empresas.

Como promotor de este proyecto, Esmovia coordina los socios.

A través de éstos y otros proyectos, Esmovia recibe muchos participantes.

En el gráfico que vamos a ver a continuación observaremos que la gran parte de éstos son los estudiantes de formación de FP.

Es decir, estudiantes que vienen para realizar prácticas formativas.

El segundo grupo son profesores. Estos profesores que asisten a Esmovia, generalmente, lo hacen para realizar los seminarios que ofrece la empresa y que están estrechamente relacionados con las materias que ellos explican o el trabajo que ellos desempeñan.

Para más información sobre el proyecto: <http://wbl.pixel-online.org/>

En tercer lugar:

We Welcome Work (WWW): En este proyecto Esmovia participa como socio. El objetivo del proyecto es dar a los alumnos de FP oportunidades de formación no formal para adquirir competencias digitales y empleo en éste área ya sea por cuenta propia o por cuenta ajena. El proyecto les ayudará en la transición entre el mundo educativo y su incorporación al mercado de trabajo y unirá las necesidades del mercado de trabajo con las competencias adquiridas

Los resultados del proyecto serán: una base de datos de los perfiles más demandados por el mercado laboral actual, un listado de buenas prácticas para unir la brecha entre la educación y el empleo y un kit de herramientas para profesores y directores, un simulador online con testimonios y videos desarrollados por empresas. <sup>8</sup>

### 1.5.2. Prácticas en empresas

---

Las prácticas en empresas están dirigidas especialmente a estudiantes de EFP, pero también a estudiantes de secundaria, universitarios y jóvenes en general. También organizamos el trabajo de sombra para los profesores en

---

<sup>8</sup> Página web oficial de Esmovia- <http://www.esmovia.es/european-projects/>

colaboración con las escuelas profesionales españolas y secundarias, así como las universidades.

ESMOVIA encuentra la empresa más apropiada para cada participante después de haber revisado su CV y teniendo en cuenta su nivel educativo, habilidades lingüísticas y experiencia previa.

Durante la pasantía, los participantes experimentan la cultura de la empresa y desarrollan sus habilidades técnicas y transversales: habilidades lingüísticas y sociales, gestión del tiempo, liderazgo, autoestima, autonomía, iniciativa, etc., mejorando así su futura empleabilidad.<sup>9</sup>

### 1.5.3. Seminarios profesionales

---

Especialmente dirigido al personal de educación escolar, empresarios y adultos en general, también se pueden ofrecer seminarios profesionales a grupos de estudiantes.

Los seminarios son impartidos por expertos y proporcionan una proporción equilibrada de conocimientos teóricos y casos prácticos de estudio. Una amplia gama de sectores están cubiertos por nuestros expertos colaboradores, siendo el Sistema Educativo Español, Energías Renovables y Servicios Sociales algunos de los temas más populares.

Siéntase libre de pedirnos el tema de su seminario y nos comprometemos a estudiar todas las posibilidades de hacerlo.

ESMOVIA utiliza el mejor equipo con computadoras disponibles para los participantes, proyectores de vídeo, así como conexión WI-FI.

Los seminarios suelen ofrecerse en combinación con visitas profesionales.<sup>10</sup>

### 1.5.4. Visitas profesionales

---

Especialmente dirigido al personal de educación escolar, empresarios y adultos en general, también se pueden ofrecer visitas profesionales a grupos de estudiantes.

Se organizan visitas profesionales a centros educativos de todo tipo (escuelas primarias, escuelas de FP, escuelas secundarias, universidades, etc.), privadas o públicas, que muestren sus instalaciones y expliquen sus programas de educación y formación. Las visitas profesionales también previeron visitas a las más importantes y relevantes empresas privadas o entidades públicas de la Comunidad Valenciana.

Las visitas profesionales pueden organizarse en una amplia variedad de

---

<sup>9</sup> Página web oficial de Esmovia- <http://www.esmovia.es/european-projects/>

<sup>10</sup> Página web oficial de Esmovia- <http://www.esmovia.es/european-projects/>

sectores y ofrecer una oportunidad única de intercambiar ideas y mejores prácticas, promoviendo la creatividad y la motivación entre los participantes.

Las visitas profesionales suelen proporcionarse en combinación con seminarios.<sup>11</sup>

### 1.5.5 Cursos de desarrollo profesional

---

Especialmente dirigido al personal docente de la escuela: directores escolares, directores, profesores y personal administrativo.

En colaboración con un equipo de experimentados profesores de español y de inspectores de educación, ESMOVIA puede impartir cursos estructurados para el personal de la escuela, proporcionando una relación equilibrada de lecciones teóricas combinadas con visitas a centros educativos con la posibilidad de reunirse e intercambiar impresiones y mejores Prácticas con otros colegas.

Nuestros cursos tienen generalmente una duración de 1 semana y siempre se prevén momentos de socialización, cultura, así como cena de despedida.

Estos cursos pueden ser financiados por el programa Erasmus + bajo KA1 School Education Staff y KA1 Adults Education Staff, que prevé hasta 2 semanas de curso proporcionando fondos para las tasas de curso, viajes y alojamiento.

Todos nuestros cursos son personalizables para grupos: la duración, las fechas y los temas se pueden acordar de acuerdo a sus necesidades.<sup>12</sup>

### 1.6. Demanda de Esmovia

---

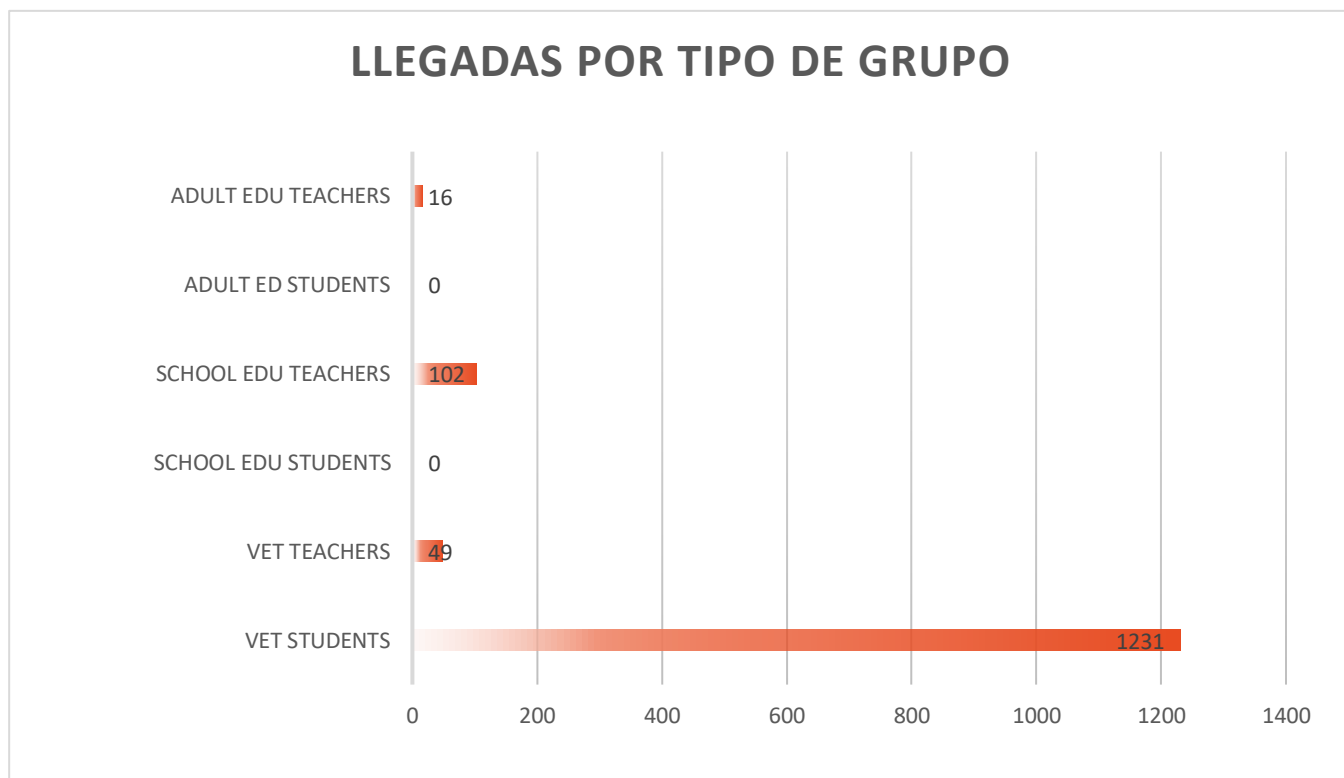
Los gráficos que van a verse a continuación se han sacado de los datos que tiene la empresa para analizar y realizar estudios internos.

---

<sup>11</sup> Página web oficial de Esmovia- <http://www.esmovia.es/european-projects/>

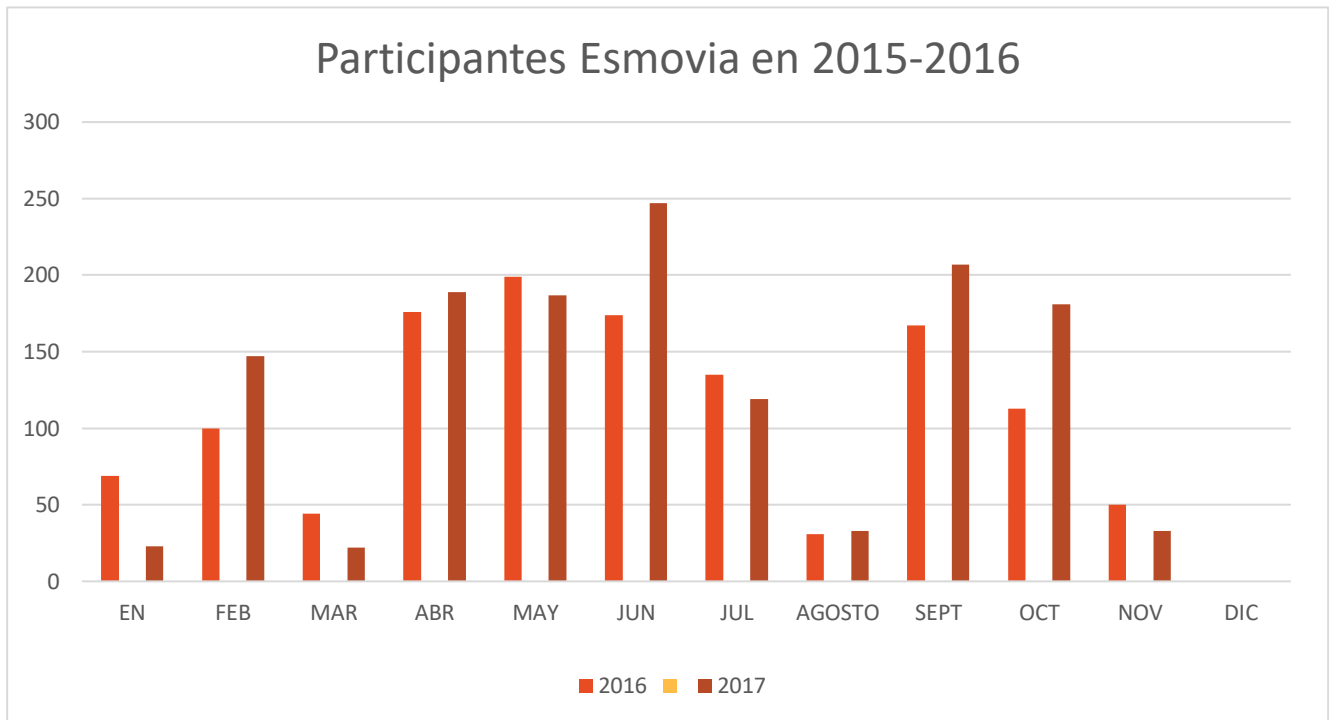
<sup>12</sup> Página web oficial de Esmovia- <http://www.esmovia.es/european-projects/>

Gráfico 1: Llegadas por tipo de grupo



Fuente: Esmovia

Gráfico 2: Participantes que recibe Esmovia

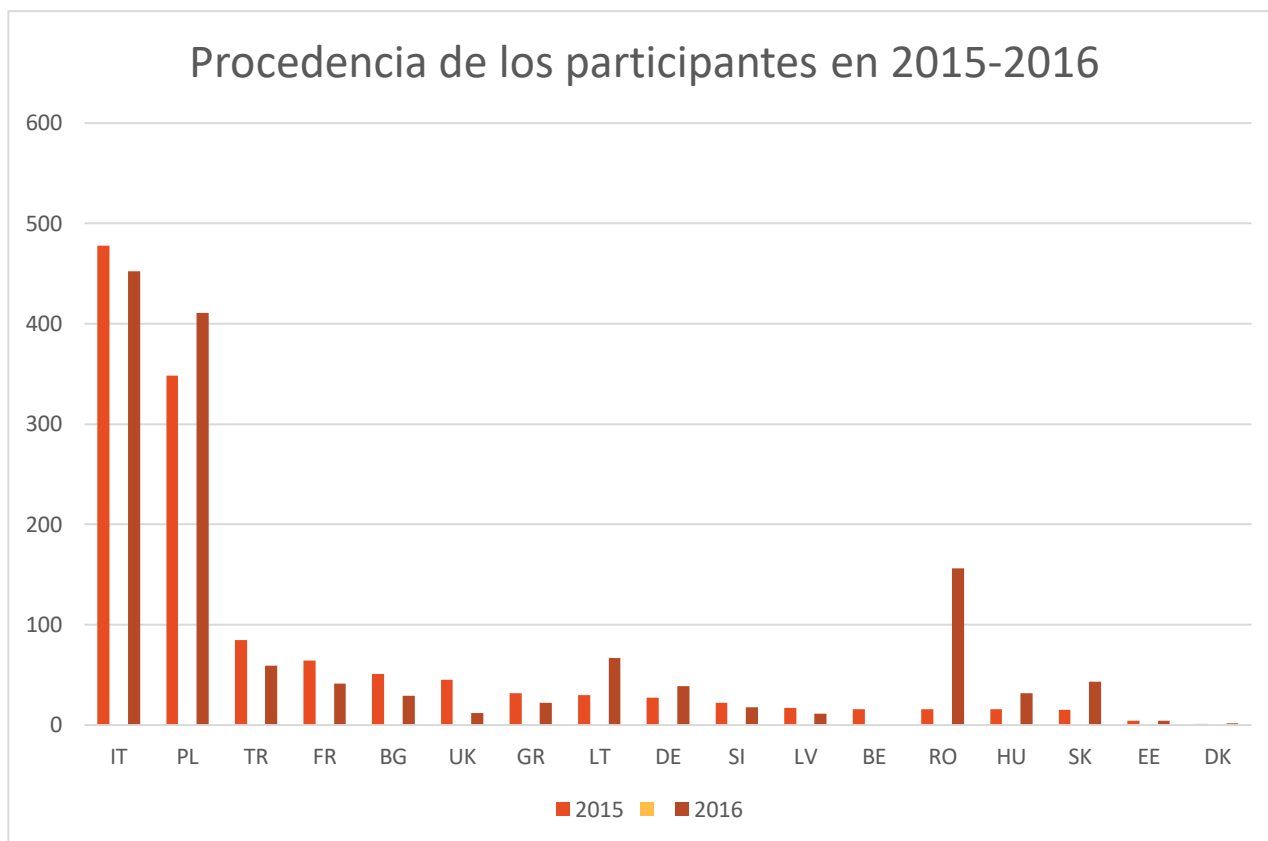


Fuente: Esmovia

Viendo este gráfico, en 2015 hubo un total de 1267 participantes. Se observa una estacionalización considerable en el mes de Diciembre con una ocupación de 0 participantes. Por otra parte, el mes con más demanda es el de Mayo. Se puede observar que los meses con un clima más favorable es cuando más clientes acuden a la empresa, exceptuando el mes de Agosto que solo hay una ocupación de un 2% debido a que la empresa tiene días festivos en ese mes.

En este gráfico se puede observar cómo los meses de Diciembre, Abril y Agosto siguen igual que en el año anterior. Además, ha aumentado la acogida de participantes en los meses de Febrero, Marzo, Junio, Septiembre y Octubre. Sin embargo, los meses de Marzo, Mayo, Julio y Noviembre han sufrido una ligera disminución del número de acogidas por parte de Esmovia. Aun así, a rasgos generales, ha sido mayor la proporción que ha aumentado las acogidas llegando a un número total de 1398.

**Gráfico 3: Nacionalidad de los participantes**



Fuente: Esmovia

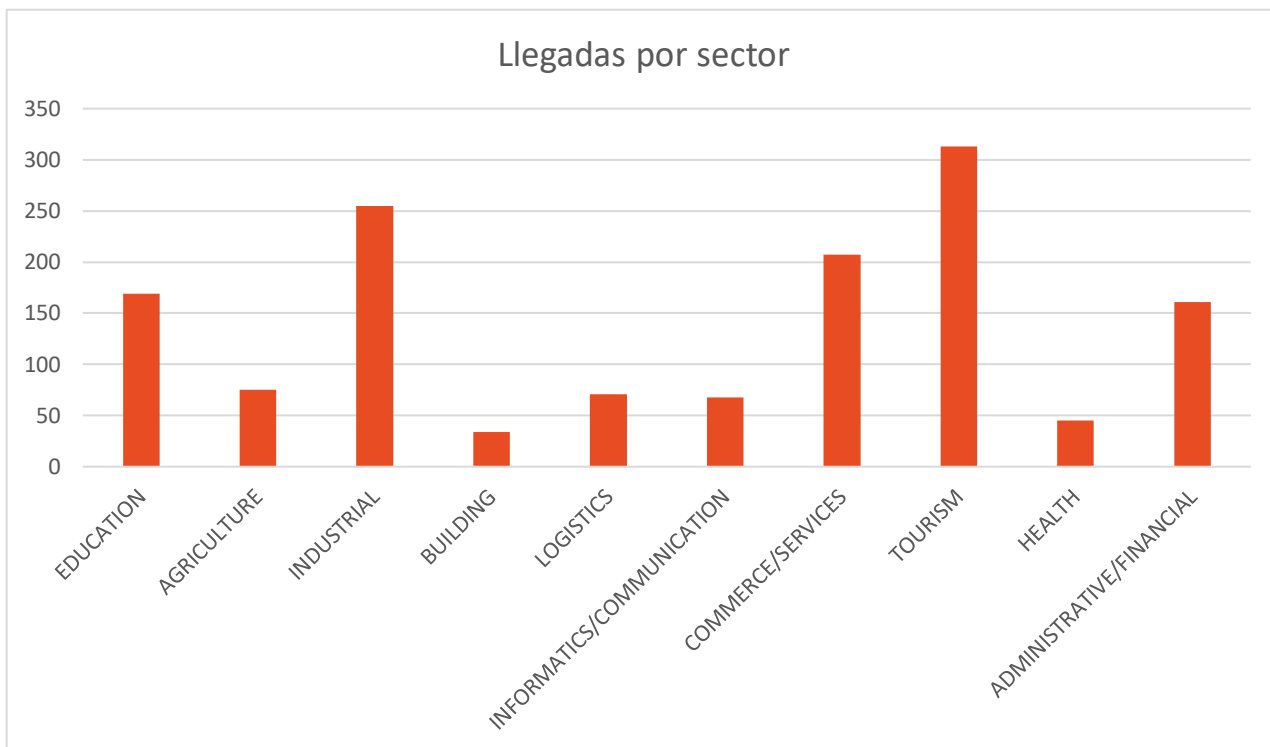
Respecto a la nacionalidad de los participantes que recibió Esmovia durante el año 2015, se puede observar una presencia notoria de grupos de nacionalidad italiana. En segundo lugar, encontramos un gran número de llegadas procedentes de Polonia. También se observa la presencia de países como Turquía, Francia, Bélgica, Gran Bretaña, Lituania, Alemania, Eslovenia, Letonia, Bulgaria, Rumania, Hungría, Eslovaquia, Estonia y Dinamarca, ordenados de mayor a menor asistencia.

En las llegadas del 2016 por país de procedencia podemos observar un ligero descenso en el número de participantes de nacionalidad Italiana, Turca y Francesa. En cambio, ha aumentado notablemente el número de participantes procedentes de Rumania y también ha aumentado el número de participantes procedentes de Eslovaquia y Hungría.

Como último hemos notado que la empresa ya no recibe más participantes procedentes de Alemania.

Si bien este último año realizamos un estudio más intensivo sobre la demanda, vamos a proceder a segmentar los grupos que realizaron proyectos KA1 (que son los más frecuentes en Esmovia) y visitaron durante el 2016 la empresa.

**Gráfico 4: Participantes por tipo de sector**



Fuente: Esmovia.

En este gráfico podemos observar los sectores que más cabida tienen en la organización. Esto se debe principalmente a que los grupos que reciben se dedican a formarse en centros de FP en esos ámbitos. Por mi experiencia, los sectores que envían menos participantes es porque no entran dentro de la Asociación Estratégica en la que participa Esmovia o porque la oferta formativa que ofertan las escuelas tiene menos alumnado dispuesto a participar en este tipo de experiencias.

Por otra parte, también se debe a que Esmovia necesita más empresas que quieran recibir alumnado en prácticas en determinados sectores.””

## 2.5 Mi experiencia en Esmovia

---

Como he mencionado anteriormente, la idea de realizar este trabajo surgió durante mi realización de las prácticas curriculares que hice durante el tercer curso del grado en Gestión Turística para la Escuela Politécnica Superior de Gandía.

Estuve un año en Esmovia y tuve oportunidad de ver cómo efectúan su trabajo, cómo se organizan, la división de las tareas, etc..

A partir de una reunión que hicimos durante el primer cuarto de mi estadía todo el personal de Esmovia, la directora de la empresa me hizo una serie de preguntas para ver qué podría mejorar de la experiencia de los participantes en Valencia. De ahí en adelante, empecé a fijarme en los procedimientos de la empresa y este TFG es el modo en que ellos van a ver el estudio que realicé durante mis prácticas curriculares.

Debo decir que desde el principio me encontré muy a gusto, se ocuparon de que me sintiera como en casa y aunque aún no estaba graduada me retribuían como si lo estuviese porque uno de los principios de la empresa es valorar el trabajo que desempeña cada uno como se merece.

Uno de los aspectos positivos de la empresa es el clima en el que se trabaja. Hay un ambiente distendido, se trabaja mucho en equipo, te dan la oportunidad de aportar tus ideas y además se tienen en cuenta. La directora es una más de la plantilla, lo que hace que el trabajo sea mucho más agradable y favorece el ambiente colaborativo.

Realicé las prácticas en el departamento de coordinador de grupos y coordinador de prácticas empresariales.

Durante la realización de estas prácticas aprendí el funcionamiento de la empresa y también desempeñé todo tipo de actividades:

1. Acompañante de guía turístico y guía turística.  
En un primer momento me indicaron el modo en el cuál debía hacer de guía por la Ciudad de las Artes y las Ciencias y por el centro de Valencia.  
En repetidas ocasiones venían grupos de diferentes países para hacer turismo por Valencia, y fue ahí donde noté que los grupos que visitaban Esmovia no interactuaban entre ellos.
2. Preparación de excursiones y acompañante de los participantes.  
En esta actividad, debía llevar a los alumnos a Aldaia dónde visitaban un agroturismo. Aquí aprenden a cocinar la auténtica paella valenciana y se les hace un recorrido por el huerto privado que poseen para que los participantes puedan ver de dónde se sacan los ingredientes.  
Con respecto al punto 1, se podría usar este punto para mejorar la experiencia de los participantes. Es decir, hay que aumentar la oferta turística.



3. Realización de los tours de las tapas de bienvenida a Esmovia.  
Pensando en mejorar la relación entre participantes-participantes y participantes-locales, debida a la franja de edad a la que pertenecen los participantes que visitan Esmovia, y a la posibilidad que tienen de ampliar la oferta turística, deberían adaptarse más al sector al cuál le están ofreciendo servicio.  
Es por eso que con la ayuda de tripadvisor y google maps diseñé una ruta dónde se visitan 6 bares y se prueban tapas típicas de Valencia como podrían ser las bravas o l'asgarraet. Actualmente Esmovia lo sigue usando para el primer día de recibimiento de los grupos en la empresa.
4. Realización de los meetings de bienvenida.  
Se realiza a los dos días de haberse instalado en la casa. En estos meetings se explica que es el handbook y la documentación que deben rellenar ellos. Se les pregunta si están bien en las casa y en las empresa y se aprovecha para ir solucionando posibles problemas que vayan saliendo respecto a la confortabilidad de los participantes.
5. Realización de los meetings de seguimiento.  
Se realizan si los meetings van a durar 1 mes o más. En ese caso, se lleva a cabo en la mitad de la estadía. En estos meetings se aprovecha para recordar los documentos que deben rellenar, guiarles en el modo de hacer y también solucionar los posibles problemas que hayan surgido.
6. Realización de los meetings de despedida.  
Estos se realizan dos días antes de que los alumnos finalicen la estadía en Esmovia. La finalidad es comprobar que los documentos han sido cumplimentados de forma correcta y se les indica cómo se efectuará su traslado al aeropuerto.
7. Búsqueda de vuelos y contratación.
8. Búsqueda de alojamiento y empresas para los alumnos.  
Depende del sector al que pertenezcan los alumnos, las fechas en las que van a llevar a cabo sus prácticas, la cantidad de alumnos que son, la edad que tienen, etc. También, en función de algunas premisas que he mencionado, se buscará un tipo de alojamiento u otro. Es decir, o se alquilan apartamentos enteros o se alojan con familias de la ciudad de Valencia.
9. Contratación de seguros de viaje.

10. Asistencia a cursos de formación para los empleados de Esmovia.  
Los directores de la empresa tienen mucho interés en mantener la motivación y formación de los empleados para que desempeñen su trabajo de forma impecable. Es por esto que asistí a un curso durante mi periodo de prácticas en Esmovia.  
El curso fue un coaching sobre motivación de personal para fortalecer las relaciones entre los empleados pero también entre los directores y empleados.  
También me ofrecieron financiarme un máster a distancia si quería seguir en la empresa, dependiendo del que fuera y la utilidad que pudiera sacar Esmovia sobre eso.
11. Preparación de la documentación a presentar tanto a las empresas como para los informes finales de los proyectos.  
Para que los alumnos puedan ir a realizar sus prácticas a una empresa, se ha de realizar primero un convenio con la empresa que especifique las horas a realizar, quién irá a esa empresa, cuál es el sector al que pertenece, etc.  
Finalmente, cuando se acaba la estancia de los participantes en Esmovia, en un plazo concreto, se debe subir toda la información y la documentación a las plataformas online.
12. Preparación de los certificados de idiomas y de prácticas en las empresas.
13. Preparación del material turístico de Valencia.
14. Recogida de grupos en el aeropuerto.

Éstas son la mayoría de las tareas que he desarrollado en Esmovia durante los doce meses que he permanecido en la empresa.

Estas prácticas me han permitido aplicar los conocimientos adquiridos en mis estudios y poner en práctica aquéllas competencias y cualificaciones profesionales que se derivan de la formación.

Además, mi participación en todos estos trabajos ha sido desde el inicio hasta la evaluación y valoración de los mismos, es decir, he estudiado e investigado cómo llevar a cabo cada proyecto, documentándome y trabajando en todas las fases, aportando nuevos procesos o la mejora de algunos de ellos.

En este sentido, además de trabajar en equipo con el personal de Esmovia, mantuve reuniones con la dirección de la empresa.

Algunas de estas reuniones eran de seguimiento sobre las tareas encomendadas, evaluando el trabajo desarrollado.

También mantuvimos reuniones de estrategia empresarial. Consistían en jornadas de reflexión estratégica en las que se trataba el futuro empresarial: Cómo abordar el futuro para cumplir con sus objetivos.

En estas reuniones, buscábamos nuevas oportunidades y negocios para Esmovia contando con mi opinión, experiencias y conocimiento de mi generación: público objetivo de Esmovia. Estas nuevas ocasiones de negocio se analizaban y si se consideraban viables, se integraban en la empresa

Es por este motivo, y dado que es una empresa innovadora en el sector de turismo educativo, por lo que decidí plantear como Proyecto de Final de Grado un plan estratégico a esta empresa.

En los siguientes apartados se desarrollan con más detalle todo lo aprendido en la empresa de forma organizada.

Toda la información de Esmovia, económica, comercial y de negocio está sujeta a un compromiso de confidencialidad, esto es, todos los datos de este proyecto han sido utilizados con permiso de la dirección de la entidad.

## 2.7 Conclusiones del análisis completo

---

Después de realizar un análisis exhaustivo de Esmovia, y basándonos en los datos estudiados en relación con el turismo, hemos podido alcanzar las siguientes conclusiones:

El crecimiento del turismo es una de las manifestaciones más significativas de la globalización. El turismo tiene consecuencias sociales y económicas importantes para los países de destino puesto que enriquece culturalmente a sus sociedades, mejora los productos turísticos y disminuye la falta de trabajo gracias a los sectores de los viajes, el turismo, la hotelería y la restauración.

Los ingresos derivados del turismo pueden ser instrumentos poderosos para promover proyectos relacionados con el turismo e inversiones en infraestructuras básicas entre las comunidades en los países de origen de los expatriados, por lo que pueden tener un verdadero impacto en la reducción de la pobreza y en el aumento del nivel de cultura de los destinos.

Los datos que hemos expuesto y analizado anteriormente representan diferentes oportunidades para la empresa por su especialización en turismo y más en concreto en turismo educativo, con amplias oportunidades en otro tipo de turismo por su metodología, estructura comercial y directiva.

Así mismo, hemos podido notar que Esmovia es una empresa muy competente en cuanto al sector turístico. Como ya hemos dicho, se encarga de encontrar prácticas para cada alumno según el sector al que pertenezca, también el alojamiento y de administrar el “Budget<sup>13</sup>” que corresponde a cada alumno. Sin embargo, debería ampliar más el tipo de proyectos en los que participa y buscar atraer colectivos de otros sectores más débiles que hemos visto en el gráfico 5: Llegadas a Esmovia por tipo de grupo.

Si el ayuntamiento de Valencia y otras instituciones público-privadas, trabajaran más directamente con Esmovia, la ciudad de Valencia podría ganar mucho ya que Esmovia es visitada al largo de todo el año por gente de diferentes países de la Unión Europea que podrían mostrar a los ciudadanos muchos nuevos métodos de aprender y cosas que de otro modo no sería posible. Es decir, podría aumentar la culturalización de los ciudadanos de Valencia.

Por extensión, concluimos también que podría ampliar su red de trabajo en otras regiones tanto nacionales como internacionales.

Es por eso que el proyecto va a desarrollar algunas actividades que tenga en cuenta esto, es decir, la colaboración entre los organismos públicos y privados.

---

<sup>13</sup> Budget: presupuesto.

### Fase 3. Análisis DAFO

Después de conocer un poco más acerca de la empresa, vamos a proceder a la realización de un análisis DAFO para posteriormente establecer las líneas de acción con un CAME.

**Tabla 1: Análisis DAFO**

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de espacio físico para el desarrollo óptimo de la actividad.</li> <li>• Pocos clientes locales.</li> <li>• Nacionalidad de los grupos que llegan relacionada con la nacionalidad de los trabajadores.</li> <li>• Los participantes extranjeros no se relacionan con la población local.</li> <li>• Los participantes extranjeros no se relacionan entre ellos.</li> <li>• Oferta turística adicional poco variada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca accesibilidad al público nacional.</li> <li>• Falta de grupos procedentes de Alemania.</li> <li>• Disminución del tamaño del mercado debido a la carencia de espacio físico.</li> <li>• Estacionalidad en los meses de Diciembre y Agosto.</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy buena organización para la realización de las tareas.</li> <li>• Personal muy bien cualificado y entregado.</li> <li>• Marca fuerte y reconocida por la Comisión Europea.</li> <li>• Relación fuerte y positiva con familiares, clientes y trabajadores.</li> <li>• Campaña de Marketing efectiva.</li> <li>• Directores con mucha experiencia.</li> <li>• Obtención de muchos beneficios anuales.</li> <li>• Mercado potencial proveniente de Italia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparición de nuevos segmentos.</li> <li>• Utilización de nuevos canales de venta del producto.</li> <li>• Deseo de mejorar y ganas de trabajar aprovechando el talento del equipo directivo y técnico.</li> <li>• Gran oportunidad de crecimiento.</li> </ul>

Fuente: propia

#### Fase 4. Análisis CAME

---

**Estrategia ofensiva.** “Ésta consiste en desarrollar una estrategia para aprovechar las oportunidades apoyándose en las fortalezas que se puedan aprovechar. Ayudándose de la diferenciación de la empresa y buscando oportunidades dadas por el mercado.”<sup>14</sup>

En el análisis DAFO que se ha realizado en este proyecto se detectan múltiples oportunidades para penetrar el mercado. Por ejemplo, a través de estrategias de marketing específicas, se impulsará la obtención directa de nuevos clientes. Así mismo, hay que mantener los clientes actuales, que son clave importante del éxito de Esmovia, brindando la atención y el servicio pertinente a estos clientes para cubrir las necesidades que éstos requieran.

**Estrategia defensiva.** “Esta se basa fundamentalmente en conectar las fortalezas con las amenazas detectadas en el DAFO para asentar estratégicamente la posición de la empresa en el mercado.”<sup>15</sup>

La fortaleza en este caso sería que Esmovia no tiene competencia directa, hecho que le facilita el acceso al mercado, pero no debe “bajar la guardia” respecto a ello.

**Estrategia de reorientación.** Esta estrategia se apoya en la definición de un plan de acción puesto que existen oportunidades del entorno junto con debilidades de la compañía que requieren una reorientación que puede llegar a convertir estas debilidades en fortalezas.<sup>16</sup>

El DAFO nos permitió analizar e identificar la necesidad que teníamos de implantar estrategias que permitan a la empresa ser más eficiente, como mejoras en la formación lingüística de los empleados, y así ser congruente con las metas que la empresa quiere alcanzar. De esta forma se ha identificado también la necesidad de acceder a clientes internacionales de otras nacionalidades, determinando que la debilidad que tiene Esmovia es que los participantes que recibe se relacionan, directamente, con la nacionalidad de los empleados que tiene contratados.

**Estrategia de supervivencia.** El DAFO nos ha permitido observar que la carencia de espacio físico que tiene Esmovia debido a la alta demanda que tiene Esmovia en algunos meses. Con una demanda lineal y constante no ocurriría esto, pero algunas veces la infraestructura de Esmovia no es suficiente para abarcar a todos los alumnos que recibe. Esto podría derivar en la consecuencia de perder clientes debido a la carencia de espacio físico que ésta posee en esos meses.

---

<sup>14</sup> Diagnóstico estratégico- Daniel Martínez Pedrós, Artemio Milla Gutierrez- ISBN 978-84-7978-712-7

<sup>15</sup> Diagnóstico estratégico- Daniel Martínez Pedrós, Artemio Milla Gutierrez- ISBN 978-84-7978-712-7

<sup>16</sup> Diagnóstico estratégico- Daniel Martínez Pedrós, Artemio Milla Gutierrez- ISBN 978-84-7978-712-7

A continuación vamos a desarrollar diferentes objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con éste plan estratégico.<sup>17</sup>

### **Fase 5. Objetivos estratégicos**

---

Los objetivos estratégicos que pretenden alcanzarse son los siguientes:

- **Objetivo estratégico 1:** Ampliar las capacidades de la empresa/instalaciones. Esmovia tiene un número considerable de clientes y en los meses con una demanda muy elevada ha habido problemas para ubicar a los grupos para realizar los meetings convenientes de inicio, seguimiento y finalización de la estancia en Valencia. Con este objetivo se pretende abastecer la demanda actual y conseguir atraer mucha más.
- **Objetivo estratégico 2:** Conseguir que los participantes del extranjero se relacionen con los locales aprovechando la ubicación. Para los participantes sería mucho más fácil adaptarse a la ciudad si conocieran a la gente que habita en ella. Además, eso mejoraría mucho la experiencia. Tanto de los visitantes como de los valencianos.
- **Objetivo estratégico 3:** Dar a conocer la empresa a nivel nacional. Puesto que sólo la conocen a nivel autónomo las escuelas de formación que forman parte de la asociación estratégica. Sería muy interesante que otras escuelas de formación de otras comunidades autónomas se unieran para formar otras redes de contacto que permitieran a la empresa conocer nuevos socios en el extranjero también. Optimizar la campaña de marketing de la empresa. Esmovia invierte anualmente mucho dinero en marketing, siendo la campaña muy efectiva, vamos a explicar otras opciones para realizar el marketing.
- **Objetivo estratégico 4:** Internacionalización más amplia. En los gráficos se puede observar que los participantes que más frecuentan la empresa son de Italia, Polonia, Rumanía... Esto es debido a que los trabajadores de Esmovia son de esas nacionalidades.
- **Objetivo estratégico 5:** Desestacionalización. Se ha visto en los gráficos que los participantes buscan venir a España cuando empieza el turismo de “sol y playa”. Hay que combatir esto porque hay meses que la empresa no da abasto con todas los grupos que recibe y otros meses que se queda demasiado corta con las instalaciones.
- **Objetivo estratégico 6:** Diversificar las actividades formativas adicionales que oferta la empresa para convertirlo en un valor añadido.

---

<sup>17</sup> La información teórica de esta fase se ha sacado del libro “Cómo desarrollar un plan de negocios” que está introducido en la bibliografía.

Es decir, segmentar el mercado según el sector al que pertenece el grupo en caso de que haya algo característico que debiera aprender un grupo en concreto.



## Fase 6. Acciones

---

Las acciones son actividades individuales que se implantan para alcanzar los objetivos estratégicos planteados en la fase anterior. Estas serían:

<b>O.E. 1: Ampliar capacidad de la empresa</b>	<b>O.E. 2: Relacionar a los participantes con los locales</b>
<b>A.1:</b> Adquirir una nueva oficina.	<b>A.1:</b> Realizar meetings en diferentes sitios de Valencia de forma pública para gente que quiera practicar un idioma en concreto.
<b>A.2:</b> Realizar obras para ampliar la cantidad de las aulas.	<b>A.2:</b> Ampliar la oferta formativa en idiomas haciendo que los alumnos que van a salir hacia un país en concreto, practiquen lo aprendido ese día con gente que hable el idioma del destino.
<b>O.E 3: Dar a conocer a la empresa a nivel nacional.</b>	<b>O.E 4: Internacionalización.</b>
<b>A.1:</b> Realizar campañas de marketing en redes sociales de las actividades que realiza la empresa para los participantes y los locales.	<b>A.1:</b> Capacitar al personal en todos los idiomas de Europa. Es decir, los del público al que nos queremos dirigir.
<b>A.2:</b> Caso Ecowalk	<b>A.2:</b> Contratar a personas que hablen un determinado idioma como lengua materna.
<b>A.3:</b> Permitir que un famoso experimente la experiencia de Esmovia, de modo gratuito, así promocionaría la empresa para atraer nuevos socios.	<b>A.3:</b> Incluir en la jornada laboral la realización de actividades con los participantes procedentes de un país en concreto para permitirles practicar ese idioma.
<b>O.E 5: Desestacionalizar.</b>	<b>O.E 6: Diversificar las actividades</b>
<b>A.1:</b> Buscar el atractivo de Valencia para atraer participantes no solamente en los meses de primavera-verano, sino también en invierno.	<b>A.1:</b> Según el clima. Es decir, si vienen en invierno, buscar actividades de invierno, y si llegan en verano, buscar actividades de sol y playa aprovechando la ubicación de la empresa.
<b>A.2:</b> Completar las actividades de la ciudad con actividades anuales para conseguir que la gente quiera repetir la experiencia.	<b>A.2:</b> Realizar noches interculturales que permitan a los participantes conocerse entre ellos y conocer la cultura de la cual provienen.
<b>A.3:</b> Acordar con tour-operadores diferentes estratégicas y/o tácticas que permitan que Valencia sea más accesible en esos períodos.	<b>A.3:</b> Acordar con el ayuntamiento actividades que sirvan para los participantes que vengan de un sector en concreto y aprovecharlas

	para la población local/autonómica.
--	-------------------------------------

## Fase 7. Ejemplo de método

---

En esta fase, vamos a ejemplificar el método que usaremos para desarrollar la fase 8. Se desarrollará un objetivo en concreto pero sería también aplicable a los otros objetivos que queremos alcanzar.

1. Qué es
2. Por qué
3. Como llevarlo a cabo
4. Qué resultados se esperan
5. Quien es el responsable de las acciones
6. Presupuesto para llevarlo a cabo

## Fase 8. Desarrollo del objetivo

---

En esta fase vamos a desarrollar la A. del objetivo estratégico 6 siguiente el ejemplo modelo que hemos desarrollado en la Fase 7.

### 8.1 ¿Qué es?

---

El objetivo estratégico 6, diversificar las actividades, está compuesto por 3 actividades que nos permitirán conseguir dicho objetivo. Nosotros vamos a mezclar las 3 acciones para conseguir un mejor resultado final. Como ya hemos dicho, esta acción pretende diversificar las actividades que ofrece Esmovia según el clima o el grupo de prácticas que pertenezcan los participantes. También, pretende organizar otras actividades que permitan a los participantes de Esmovia conocerse entre ellos (cosa que de momento es más improbable) y realizar otras para todo el público con el fin de que la población adquiera más competencias, y mejore las que ya haya adquirido.

### 8.2 ¿Por qué?

---

A partir de mi experiencia haciendo prácticas en la empresa, sé que Esmovia tiene algunas carencias que son muy fáciles de arreglar pero que necesitan de acciones como las que vamos a desarrollar en este TFG.

Hemos desarrollado esta acción en concreto porque es bastante atractiva en lo que respecta a socialización, y podría ser un valor añadido para la empresa muy interesante.

Con esta acción no se pretenden ganancias beneficios monetarios, sino beneficios personales y humanos que hacen de Esmovia una de las mejores empresas de

Valencia en su sector. Asimismo, no hay empresas en la ciudad de Valencia y alrededores que desarrollen su actividad económica como lo hace Esmovia. Es decir, Esmovia no tiene competencia directa.

### 8.3 ¿Cómo desarrollamos las acciones?

---

Se van a proponer diferentes actividades para alcanzar el Objetivo Estratégico 6:

- Acordar con el ayuntamiento la realización de diferentes jornadas de acuerdo al tipo de grupo que vaya a recibir Esmovia y la formación que éstos tengan.
- Realizar “intercultural nights<sup>18</sup>” cada 2 semanas a cargo de Esmovia. Estas noches interculturales podrían ir dirigidas tanto a los participantes de Esmovia como a los ciudadanos de la Comunidad Valenciana. En ellas, se dividirán a los participantes en grupos según la procedencia y cada uno de ellos deberá cocinar algo típico de su país, que será introducido previamente con una pequeña explicación de su país.
- Realizar actividades turísticas destinadas a todos los públicos. Por ejemplo, la visita guiada por el centro histórico de Valencia. Esta actividad se podría ofrecer también a los turistas que no provienen de Esmovia. De modo que, sería gratuita para los participantes de Esmovia y tendría un coste que estipulara la empresa para los otros turistas.
- Ampliar las actividades turísticas que ya tiene la empresa como por ejemplo:
  - o La ruta de las tapas
  - o La ruta de las cervezas
  - o La ruta de los productos típicos de Valencia
  - o La ruta de las barracas típicas valencianas
  - o Curso para aprender a hacer paella
  - o Curso para aprender a hacer agua de valencia y sangría
  - o Curso para aprender a cocinar comida típica valenciana
  - o Etc...

### 8.4 Impactos esperados

---

El resultado que prevengo después de la aplicación de estas acciones es que se mejore algunas debilidades y amenazas ya mencionadas en el DAFO. “pocos clientes locales”.

Si todo va como debería, se conseguiría un cuádruple beneficio:

- Dar a conocer Esmovia a nivel autonómico.

---

<sup>18</sup> Intercultural nights: Noches interculturales

- Dar a conocer Esmovia a nivel internacional por los turistas que vengan a visitar la ciudad.
- Aumentar el deseo y las ganas de trabajar de los trabajadores
- Recibir beneficios en un corto/medio plazo.

### 8.5 Responsable de éstas actividades

---

La responsable de llevar a cabo estas actividades sería yo, probablemente con la ayuda de la animadora cultural que tiene contratada Esmovia.

### 8.6 Presupuesto para llevarlo a cabo

---

El presupuesto para llevar a cabo estas acciones no es competencia del TFG. No obstante, el presupuesto lo establecerá Esmovia en función de lo que la empresa crea conveniente.

## Fase 9. Difusión y comunicación

---

Como este plan está dirigido a una empresa privada un indicador sería a aprobación del mismo;

Para dar a conocer este PE se deberá tener en cuenta las siguientes cosas:

### 9.1 Destinatarios

---

Las actividades de comunicación y difusión del plan estratégico aplicado a Esmovia tienen que ser gestionadas por diferentes responsables, que se asignarán en función del departamento al que pertenecen.

Los grupos destinatarios están claramente identificados y serían los siguientes:

➤ **Destinatarios directos internos:**

- El equipo directivo.
- Todos los trabajadores de la empresa.
- Específicamente, a los trabajadores responsables de la gestión y coordinación de las actividades propuestas en este plan estratégico.

➤ **Destinatarios directos externos:**

- Pequeñas y medianas empresas de Valencia.
- PYMEs de sectores maduros con necesidad de innovar o diversificar.
- Empresas jóvenes innovadoras y/o de base tecnológica.
- Profesionales y otras personas con iniciativa o ideas de negocio.
- Organismos intermedios que el plan estratégico requiera, como centros tecnológicos, universidades, etc. y entidades de apoyo en el mismo.
- Organismos y entidades públicas de Valencia.

➤ **Destinatarios generales:**

- Organismos y entidades públicas de otras regiones de España y otras regiones europeas.
- Decisores políticos a nivel local, regional, nacional y europeo.
- Los medios de comunicación y los agentes económicos y sociales, entre otros grupos de interés.
- La sociedad en general.

○

## 9.2 Estrategias y actividades

---

Con el fin de responder de manera específica a los diversos grupos destinatarios, las diversas acciones y materiales elaborados para su difusión se agruparán en tres ejes de actuación:

1. Comunicación Interna: Entre los responsables del proyecto. Incluye la difusión de los informes de evaluación inicial, intermedia y final del proyecto.
2. Comunicación Externa: Con los destinatarios directos y los potenciales beneficiarios de los resultados del proyecto.
3. Difusión General: Se informará a los “stakeholder”<sup>1</sup> políticos y a la sociedad en general a través de la publicación en prensa de información relativa al proyecto.

Estos tres ejes de actuación que forman los pilares de la estrategia de comunicación y difusión prevén la adecuación coherente de las actividades y herramientas de comunicación a los diferentes objetivos y grupos destinatarios. La estrategia general se divide, según los grupos destinatarios y objetivos de la comunicación y difusión en tres bloques:

### 9.2.1. Comunicación interna

---

La estrategia de la Comunicación interna tiene como objetivo la estructuración y explicación de la información de forma que garantice una gestión eficaz y transparente del proyecto, así como asegurar una fluida y eficiente comunicación entre los directamente involucrados, es decir, los gestores del proyecto y el equipo directivo de Esmovia. Esto se alcanzaría a través de las siguientes herramientas:

- Elaborar conjuntamente y compartir los Informes de Actividad
- Carpeta del proyecto habilitada en el sistema interno de la empresa con las siguientes herramientas de gestión y de intercambio de información:
  - Acceso habilitado y seguro para cada socio
  - Archivo compartido de documentos – posible la subida y descarga de documentos- que cumple con la función de comunicación interna entre los socios.  
La creación de esta carpeta es responsabilidad mía, dónde me encargaré de la gestión y actualización, ubicándola en los servidores de la entidad.

- Acceso a documentos actualizados de planificación y gestión (Plan de Trabajo, Distribución Tareas, Acuerdo de Colaboración, Plantillas de Informes, Modelos de Notas de Prensa, Modelos de Cuestionarios de Satisfacción)
  - Biblioteca con documentos y enlaces útiles para el trabajo de los socios.
- Reuniones periódicas de Gestión.
    - Jornadas de introducción del proyecto para presentar el plan estratégico.
    - Meetings intermediarios.
      - Aunque tendrán un objetivo específico, servirán para transmitir los trabajos realizados a lo largo de la implantación del proyecto.
    - Mesas de encuentro.
      - Dirigidas al intercambio de experiencias entre los actores regionales y la generación de nuevas ideas.
    - Conferencia Final del proyecto.
      - Una de las actividades más importantes de difusión de los resultados del proyecto. Estarán presentes todos los socios del proyecto, otros expertos y, de manera explícita, se invitarán a los actores involucrados en actividades concretas del proyecto, a los beneficiarios reales y potenciales.

### 9.2.2 Imagen, comunicación externa y difusión

---

La estrategia de la comunicación externa y difusión incluye tanto la difusión y comunicación a los potenciales beneficiarios directos como a los grupos de destinatarios indirectos. Esta estrategia abarca las siguientes líneas de actuación y herramientas de difusión:

- Imagen Corporativa
  - Creación de un Logotipo para las actividades que lo necesiten. Por ejemplo, en el caso Ecowalk (A.2 del objetivo estratégico 3), hemos diseñado este:

**Ilustración 3: Logo A.2 del O.E. 3**

- Tecnologías de la Información
  - Archivo del propio proyecto con la información necesaria para el desarrollo del mismo.  
La carpeta del proyecto será un elemento central que sirve no sólo para ofrecer información directa, sino también como herramienta de difusión y envío de otros materiales, como por ejemplo, el material de referencia, las publicaciones, los folletos, el logotipo.
  - Participación en Redes sociales.  
Se utilizarán para promocionar las actividades, invitar a los actos y eventos, así como para crear un acceso específico para la prensa y los medios de comunicación que facilitara el trabajo con este grupo destinatario.
- Material Promocional:
  - Folletos con Información general del proyecto y divulgando información sobre actividades y actos específicos.  
Se trata de una ficha que recoge una breve presentación para los agentes potencialmente interesados.  
Su realización será coordinada por el director de marketing que recibirá las opiniones y sugerencias del resto de los responsables internos.
  - Papelería y material promocional para seminarios, ruedas de prensa, reuniones, talleres, mesas y conferencia final.



- Trabajo con Medios de comunicación:
  - Notas de prensa y artículos.  
Las notas de prensa y los artículos que se difunden deben estar adaptadas al lenguaje de los medios de comunicación, organizando la información según su importancia, utilizando herramientas visuales y ofreciendo datos para tratar de atraer la atención
  - Introducción de noticias en la página web de la empresa y en las redes sociales.
- Publicaciones y Material de Referencia:
  - Guía de Buenas Prácticas
  - Manual de Creatividad y creación de empresas
  - En el siguiente capítulo se presentan con más detalle las herramientas clave en las estrategias de comunicación y difusión.

### 9.2.3 Responsable de comunicación del proyecto

Como responsable de comunicación, la persona responsable debe velar por el buen desarrollo de este Plan, controlar que todas las actividades que están incluidas en el formulario del proyecto se llevan a cabo de forma exitosa y que las actividades de comunicación de cada beneficiario sean coherentes entre sí. Dicha persona ayudará a coordinar las diferentes actividades de comunicación.

## **Fase 10. Seguimiento y evaluación y control**

---

Parte esencial de un Plan Estratégico es establecer mecanismos para el seguimiento del mismo, evaluar su implementación mediante la cumplimentación de una serie de indicadores (cuantitativos y cualitativos) que midan los resultados de los objetivos, líneas de actuación y acciones que contiene dicho Plan.

Este plan va a efectuar el seguimiento de forma continua, a lo largo de la implantación del mismo. Esto nos permitirá controlar y medir, en tiempo real, la evolución y el desarrollo de las estrategias. Hecho que nos permite corregir y subsanar posibles carencias en su implantación, aprobando nuevas metas a partir de los resultados que obtengamos.

El seguimiento del Plan estratégico se realizará a partir de las actuaciones y compromisos adquiridos por los diferentes responsables de las líneas estratégicas en los planes de acción que presenten anualmente.

Del seguimiento anual del que den cuenta las personas responsables de cada línea estratégica dependerá el grado de avance de las acciones y en consecuencia el avance de las distintas líneas estratégicas. Es por ello que la figura de los coordinadores es un pilar fundamental en el seguimiento del plan.

La evaluación será el proceso que nos permita medir los resultados y ver como éstos van cumpliendo los objetivos que planteamos en el análisis CAME que se ha realizado en uno de los anteriores apartados (Fase 4).

Para una correcta evaluación de la ejecución del Plan Estratégico aplicado a Esmovia, es necesario disponer de una metodología de seguimiento y control que permita obtener información fiable del estado de avance y que facilite el control tanto por parte de Esmovia y mía así como la readaptación de la planificación estratégica.

### **10.1 Seguimiento y evaluación**

---

Para llevar a cabo el seguimiento se diseñarán unas plantilla modelo que proporcionen la información adecuada a los altos directivos y a mí de la aplicación de las acciones para realizar una correcta evaluación de las mismas. De este modo, se estaría también facilitando la labora a los responsables de las líneas de acción que desarrolla este plan estratégico.

### Proceso de seguimiento del plan estratégico

---

El seguimiento se llevará a cabo a través de los Planes de acción anuales, los Informes de seguimiento y la Memoria anual de ejecución del Plan Estratégico. Asimismo se llevarán a cabo reuniones periódicas de seguimiento.

Los agentes involucrados en el proceso de seguimiento serán los responsables de líneas estratégicas, la Oficina Técnica del Plan y el Vicerrectorado de Planificación y Calidad.

#### *Informes iniciales*

---

Los responsables asignados al desarrollo de cada una de las líneas acciones del Plan deberán elaborar, en las dos primeras semanas desde la asignación, un informe inicial que expresará los compromisos que adquieren en las acciones que se encuentran bajo su responsabilidad. Éste será presentado de forma inmediata para la evaluación del mismo por parte mía. Esto servirá para comprobar que realmente el responsable ha entendido cuál es el rol que desempeña en la actividad que le haya sido asignada.

En este informe los responsables podrán proponer cambios de denominación de las acciones, acciones nuevas que complementen a las existentes y ayuden a materializar el objetivo en el que se insertan. También pueden proponer cambio en el tiempo asignado para la realización de cada actividad.

#### *Informes seguimiento*

---

Los responsables asignados a cada línea informarán, en el tiempo estimado, de las actuaciones realizadas en cada una de sus acciones. Para ello utilizarán la plantilla que crearé y les proporcionaré dónde incluirán toda la información necesaria para evaluar el grado de avance de la acción, incluyendo las evidencias de los logros obtenidos.

Yo misma, en coordinación con los responsables de línea, elaboraré el informe de seguimiento de las acciones planteadas en el plan estratégico aplicado a Esmovia, y señalaré el grado de avance de cada una de las acciones.

El grado de avance será el indicador de medida de la ejecución de cada acción y línea estratégica a lo largo de todo el período de vigencia del plan.

#### *Memoria final de ejecución de una acción concreta*

---

Al final de una acción en concreto, presentaré a Esmovia la memoria final de la ejecución de las acciones propuestas.. Esta Memoria recogerá la información del estado de ejecución de plan y del grado de avance, así como los informes de los planes de acción y los impactos del mismo.

#### *Reuniones de seguimiento del plan estratégico*

---

Por otra parte, y para mantener la filosofía de participación y transparencia que pretendemos alcanzar con el Plan Estratégico, se mantendrán reuniones periódicas con los responsables en la ejecución del Plan, que alimentarán los informes de seguimiento.

En estas reuniones de Seguimiento podrán participar los responsables de áreas y/o participantes en la elaboración y la ejecución del Plan y los altos directivos de Esmovia.

### 10.2 Control de la ejecución del plan estratégico

---

En base a la información contenida en los informes de seguimiento y en las memorias finales de ejecución del Plan Estratégicos, el equipo directivo establecerá periódicamente las prioridades inmediatas y, con mi ayuda, decidiremos las acciones correctoras que sean necesarias para la ejecución correcta del Plan Estratégico.

## Conclusiones

---

Este proyecto, como se ha dicho al principio, tenía como objetivo principal la creación de un plan estratégico para Esmovia, y en base al mismo, plantear unas líneas de actuación que mejoren la planificación, estrategia y marketing de la empresa. Se considera que el objetivo principal de éste plan estratégico se ha conseguido y el claro ejemplo de esto es el trabajo en sí.

También se han conseguido los objetivos secundarios, dado que en las fases que se han ido desarrollando siguiendo el hilo del proyecto han sido redactados cada uno de éstos:

- Se han abordado los principales aspectos de la empresa para después analizar y diagnosticar la situación actual.
- Se ha realizado un análisis DAFO para explorar y maximizar las oportunidades de la empresa.
- Se ha realizado un análisis CAME para poder formular los objetivos estratégico pertinentes para Esmovia.
- Se ha realizado un estudio sobre los posibles impactos que tendrían, para la empresa, la implementación de las actividades planteadas para alcanzar los objetivos estratégicos.

Como conclusión final se puede decir que Esmovia es una empresa sólida que posee muchas fortalezas y oportunidades, cómo su experiencia en el sector, y que sólo debe atender a las debilidades y las amenazas que puedan surgir. A través de este trabajo se ha podido observar que las características que posee la empresa así como su mercado actual y potencial es bastante activo, lo que puede traducirse directamente en crecimiento sostenido y rentabilidad positiva por unos años más cómo mínimo.

En cuanto a las debilidades subsanables, se pudo apreciar que Esmovia cuenta con un mercado muy activo en los meses de primavera y que es necesario la implementación de más aulas en la operación de la empresa para que pueda lograr una mejor satisfacción en los clientes actuales y pueda atraer nuevos clientes también.

La investigación también arrojó que aunque reciban muchos participantes extranjeros, podría contar con muchos participantes del mercado nacional. Hecho que puede aprovechar en su favor para que, con las estrategias propuestas, en general pueda ir abarcando más participación en el mercado nacional y también en el mediano plazo aumentar la participación del mercado internacional también.

A través de las mejoras propuestas en este plan estratégico en todas las áreas de la empresa, tanto en lo administrativo, operativo y en el marketing principalmente, Esmovia puede alcanzar mayores ventas, resultado de una mayor penetración en el mercado y por consiguiente alcanzar las metas fijadas en su visión y misión, que es finalmente la razón de ser de la empresa.

Espero que este proyecto, que con tanta ilusión y esfuerzo he desarrollado, sirva de ayuda para la empresa.

## Bibliografía

---

- Barrow, Paul. Cómo preparar y poner en marcha planes de negocio. Barcelona : Gestión 2000, 2002.
- Blasco Ruiz, A. (2005) La Direcció Financera. Una aplicació a les empreses del sector turístic. Valencia: Editorial de la Universitat Politècnica de Valencia.
- Borello, Antonio. El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo. Santafé de Bogotá : McGraw-Hill Interamericana, 2000.
- Cedefop  
[ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/repository/.../study/2016/erasmus-impact\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/.../study/2016/erasmus-impact_en.pdf)
- Comisión Europea. Estrategia 2020  
[http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_es.htm)
- Comisión Europea. Guía del programa Erasmus+ 2017  
[ec.europa.eu/.../erasmus-plus/sites/erasmusplus/.../erasmus-plus-programme-guide\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/.../erasmus-plus/sites/erasmusplus/.../erasmus-plus-programme-guide_es.pdf).
- Diagnostico estratégico- Daniel Martinez Pedrós, Artemio Milla Gutierrez- ISBN 978-84-7978-712-7
- *El turismo internacional mantiene un crecimiento sostenido pese a las dificultades (2017)*. PR 17003, 17/01/17. OMT.
- Finch, Brian. Cómo desarrollar un plan de negocios. Barcelona : Gedisa, 2002.
- Jabaloyes, j., carot sierra, j.m. y Carrión García, A (2010). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia.

### **Páginas web**

Página oficial de la OMT < <http://www.unwto.org> > - 3-06-2017

Página oficial del turismo de la comunidad Valenciana  
<<http://www.turisme.gva.es/>> 8-06-2017

Página web oficial de Esmovia- <http://www.esmovia.es> – 20/5/2017

Página web oficial de Esmovia – aviso legal y normas de privacidad de la empresa < <http://www.esmovia.es/aviso-legal-y-normas-de-privacidad/> >

Web oficial del programa Erasmus+ en España  
<[http://www.erasmusplus.gob.es/-\\_20/04/2017](http://www.erasmusplus.gob.es/-_20/04/2017)> - 5-06-2017