



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Plan de marketing para el desarrollo de la empresa turística VISALCOI

MEMORIA PRESENTADA POR:

Carlos Díaz Cortés

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: JULIO DE 2017

Resumen

En el presente proyecto se recoge el estudio realizado para la puesta en marcha del plan de marketing de una nueva empresa turística en la ciudad de Alcoy: VISALCOI. En el documento se detalla el análisis de los entornos de la empresa, tanto el Interno, como el Externo con lo que se han podido obtener datos sobre la situación del país, de la comunidad autónoma valenciana y de Alcoy, además de conocer el mercado, los clientes y proveedores, y, de esta forma, decidir si es el momento adecuado para emprender el negocio. Además, con lo descrito anteriormente, se han enumerado aquellos recursos y acciones que puede realizar la empresa para poder atender y cubrir las necesidades de los clientes.

Una vez analizado el entorno y los recursos de la empresa, se ha seleccionado la estrategia más adecuada para la empresa, siendo ésta elegida tras conocer cuáles son las carencias y fortalezas de la empresa, y cómo rebatirlas o mantenerlas, respectivamente. Con los resultados obtenidos, se ha estudiado cuál es el segmento del mercado donde debe actuar VISALCOI y cuál es el cliente al cual debe dirigirse, para, posteriormente analizar y establecer cuáles serán los precios y productos ofrecidos por la empresa, así como la forma en que va a ser distribuida y promocionada la marca.

Finalmente y con la recopilación de los datos analizados en los apartados anteriores, se ha marcado un calendario (Plan de acción) para tener en cuenta qué pasos deben seguirse y qué coste tendrá la puesta en marcha de VISALCOI. Además, con todo ello, se ha realizado una previsión de presupuesto y una Cuenta de Pérdidas y Ganancias para los tres primeros años de vida de la empresa.

Para terminar, se ha realizado un resumen con las conclusiones más destacables de todo el proyecto.

Palabras clave

- Alcoy
- Comunidad Valenciana
- Cultura
- España
- Estrategia
- Interior
- Marketing
- Ruta gastronómica
- Ruta turística
- Senderismo
- Turismo
- Visitas guiadas
- Redes sociales

Contenido

Resumen.....	1
Palabras clave.....	1
1. Introducción y objetivos.....	3
1.1. Introducción.....	3
1.2. Objetivos.....	3
2. La empresa VISALCOI S.A.	3
3. Marco teórico.....	4
3.1. Planificación estratégica de la empresa.....	4
3.2. Plan de marketing.....	5
4. Plan estratégico de VISALCOI S.A.	5
4.1. Análisis de la situación actual.....	5
4.2. Diagnóstico de la situación de VISALCOI.....	43
4.3. Estrategia de VISALCOI.....	44
5. Plan de Marketing VISALCOI S.A.	46
5.1. Introducción.....	46
5.2. Objetivos del marketing.....	47
5.3. Segmentación, <i>targeting</i> y posicionamiento.....	47
5.4. Marketing Mix.....	53
5.5. Plan de acción de VISALCOI.....	57
5.6. Presupuesto y retorno de la inversión.....	57
6. Conclusiones y líneas futuras.....	60
7. Bibliografía.....	64
7.1. Páginas web:.....	64
7.2. Libros:.....	65
7.3. Apuntes académicos:.....	65
8. Anexos.....	66
9. Índice de ilustraciones (gráficos y figuras).....	75
10. Índice de tablas.....	76

1. Introducción y objetivos.

En este primer apartado van a explicarse los motivos por el cual se ha elegido el presente TFG para desarrollar.

1.1. Introducción.

La idea principal de este proyecto es realizar un estudio con el objetivo final de determinar la posibilidad de fundar una empresa del sector turístico en la ciudad valenciana de Alcoy.

En este trabajo se pretende realizar un Plan Estratégico y de Marketing de una nueva empresa turística en Alcoy. Con el objetivo anteriormente mencionado, se analizará y diagnosticará la situación del país (España), de la comunidad autónoma (Comunidad Valenciana) y, finalmente, de la ciudad de Alcoy para, seguidamente, poder realizar un estudio del mercado y de los clientes que tendría la futura empresa. Además, se determinará la posición de los competidores y el mercado, así como el precio, la promoción, la distribución y el producto adecuados para la nueva empresa.

Con todo lo anterior, se determinarán las estrategias a seguir, así como un presupuesto de los ingresos y gastos, para, finalmente determinar si es adecuada o no, la implantación de una nueva compañía.

Cabe destacar que todo lo comentado hasta el momento estará acompañado de ilustraciones, tablas y gráficas que ayudarán al entendimiento de presente estudio.

Finalmente, se extraerán unas conclusiones que determinarán la viabilidad y rentabilidad de todo el proyecto.

1.2. Objetivos.

El motivo principal de la realización de este proyecto es conocer en profundidad la situación actual y la evolución habida en España y, más concretamente, en Alcoy, para, posteriormente poder realizar una planificación estratégica para una nueva empresa turística en dicha ciudad. También, resulta interesante comparar las empresas del sector turístico mediante un plan de marketing realizado, también, para la nueva entidad turística.

Con este proyecto se han afianzado y ampliado los conocimientos estudiados durante los cuatro años del Grado en Administración y Dirección de Empresas, ya que, se han aplicado conocimientos aprendidos en la carrera de una forma más extensa y profesional.

Finalmente, con lo realizado en este trabajo, podrá estudiarse la posibilidad de emprender un nuevo negocio del sector turístico en la ciudad de Alcoy.

2. La empresa VISALCOI S.A.

La idea de VISALCOI nace de mi previa experiencia laboral en la Tourist Info de Alcoy, donde se detectan algunas carencias de las empresas del sector turístico en la ciudad de Alcoy. Con ello, y coincidiendo que solo restaba el Trabajo de Fin de Grado para obtener el título, se decidió emplear los conocimientos aprendidos durante el Grado de en Administración y Dirección de

Empresas, y aprovechar la experiencia en la oficina de turismo, así como de la información disponible que se puede encontrar en dicho departamento del Ayuntamiento de Alcoy.

VISALCOI es la empresa organizadora de visitas y rutas guiadas que piensa y tiene fijación por su cliente, ya que algunos de sus servicios es el de búsqueda de alojamiento y de entradas a eventos deportivos y culturales. Además, cabe señalar, que el cliente podrá elegir entre las diversas opciones culturales que tiene la ciudad y que, de forma profesional y amena, le será enseñada por los empleados de la empresa alcoyana. Tal y como más adelante se mostrará en el presente proyecto, el punto fuerte de VISALCOI es la personalización del servicio hacia el cliente.

3. Marco teórico

En este apartado van a describirse los conceptos clave que van a desarrollarse en el presente proyecto.

3.1. Planificación estratégica de la empresa

A continuación va a definirse el concepto de Planificación Estratégica y, además, cuáles son los pasos a seguir para realizarla de forma correcta.

3.1.1. ¿Qué es la planificación estratégica?

Podría definirse como “es el proceso de formalización de la Dirección Estratégica de la empresa” (Capó, Josep. 2016. Universitat Politècnica de València, Campus d’Alcoi), es decir, plasmar en planes aquellos supuestos y decisiones que puedan integrarse en el proceso de Dirección Estratégica, y, además, se trata de la herramienta principal necesaria para concebir un futuro deseable para la empresa.

Debe destacarse que se utiliza un Plan estratégico (plan maestro en el que la alta dirección de la empresa recoge las decisiones estratégicas que se han adaptado para ponerlas en prácticas en los próximos años) para poder mantener la posición competitiva dentro de un entorno cambiante.

3.1.2. Etapas de la planificación estratégica.

Seguidamente, en base a los apuntes de la asignatura “Planificación estratégica para las empresas” (Capó, Josep. 2016. Universitat Politècnica de València, Campus d’Alcoi) pueden detallarse las etapas del Plan Estratégico como sigue:

1. Análisis de la situación mediante el análisis interno y externo de VISALCOI.
2. Diagnóstico de la situación a partir de los análisis del Macroentorno y Microentorno, seguidos de las 5 Fuerzas de Porter, los cuales resultarán esenciales para la creación de un DAFO y CAME explicativos de las ventajas y puntos débiles de la empresa.
3. Objetivos corporativos (misión y visión)
4. Estrategias corporativas, competitivas y funcionales
5. Plan de acción
6. Presupuesto global

Siguiendo estos pasos, se pretende conseguir el objetivo prioritario de VISALCOI: satisfacer las necesidades del cliente.

3.2. Plan de marketing

A continuación se van a detallar las definiciones de dos palabras clave en este proyecto: marketing y plan de marketing.

3.2.1. ¿Qué es el marketing?

Tal y como aparece en el libro *Principios de Marketing* (Kotler y Armstrong, 2014), el marketing debería entenderse como la gestión de relaciones rentables con el cliente y atraer más consumidores, generando un valor superior del producto. Podría resumirse en “satisfacer las necesidades del cliente”, construyendo fuertes relaciones con los consumidores para obtener valor de éstos a cambio.

3.2.2. ¿Qué es el plan de marketing?

Utilizando las palabras de los apuntes de la asignatura “*Business marketing*” (Clemente, José Antonio. 2016. Universitat Politècnica de València, Campus d’Alcoi), el plan de marketing es un documento escrito donde se exponen y desarrollan los objetivos a alcanzar en un periodo de tiempo, todo ello de una forma sistemática y estructurada, tras analizar el entorno de la empresa.

4. Plan estratégico de VISALCOI S.A.

A continuación va a desarrollarse el Plan Estratégico de la empresa alcoyana, VISALCOI.

4.1. Análisis de la situación actual

En este apartado va a analizarse la situación actual del entorno genérico (Análisis Externo) y específico (Análisis Interno) de la empresa VISALCOI.

4.1.1. Análisis Externo.

Es aquella parte del entorno que influye de alguna u otra forma en la empresa. Identifica las influencias positivas (oportunidades) y negativas (amenazas) y, poder decidir de esta forma, la respuesta más adecuada. Para ello, se analizará lo anterior mediante la separación de los entornos en:

- a) Macroentorno
- b) Microentorno

a) Macroentorno:

En el siguiente apartado se va a realizar un profundo análisis del Macroentorno sobre VISALCOI. Se va a empezar definiendo el Macroentorno como aquello que rodea a la empresa desde un punto de vista genérico, partiendo del sistema socioeconómico en que actúa. Tener constancia de la existencia de estas fuerzas puede minimizar los daños en el caso de ser

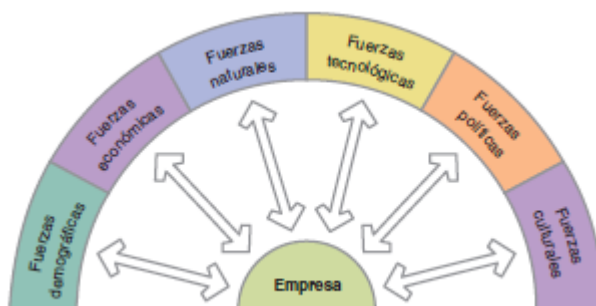
amenazas y a su vez mejorar la respuesta de la empresa ante dicha amenaza y/o en el caso de ser una ventaja, poder maximizar su efecto en la empresa.

Seguidamente, se va a realizar esquema con las pautas que se seguirán en este apartado:

- Análisis PEST con el cual se analizarán los factores externos pertenecientes a las 4 dimensiones estudiadas con este método:
 - Político-Legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos que afectan o pueden afectar a esta empresa directamente.
- Perfil Estratégico que consistirá en, una vez realizado el PEST, confeccionar una tabla en la cual se introducirán los factores que aparecen en el análisis anterior y gráficamente se podrá observar en qué medida afectan a VISALCOI.
- Una tabla resumen, se podrán ver cuáles de los factores del macroentorno que afectan a la empresa turística alcoyana se consideran amenazas y cuáles se consideran oportunidades. Finalmente, se incluirán unas conclusiones mediante las cuales se podrán conocer a grandes rasgos la situación del Macroentorno de la empresa VISALCOI.

A continuación, en la Ilustración 1 puede observarse los diferentes agentes que actúan en el entorno de VISALCOI:

Ilustración 1 - Fuerzas macroentorno



Fuente: "Principios de marketing" (Kotler y Armstrong, 2014)

a.1) P.E.S.T.: Se trata del estudio de los factores Político-Legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos que influyen sobre la organización.

- **P:**
 - **Marco Político:** El entorno político se compone de los organismos gubernamentales, grupos de presión que afectan a las diferentes empresas e individuos, y las leyes. Puesto que se trata de una empresa de actuación local, se comentará de breve forma el aspecto general del país, centrándose el análisis en el marco político local:
 - **Clima político nacional:**
Por lo que hace a la *forma de gobierno*, se trata de un reino en base a una democracia parlamentaria. Las Comunidades Autónomas tienen un gran nivel de autonomía legislativa, ejecutiva y fiscal.

El poder ejecutivo se reparte entre el Rey (Jefe de Estado y Comandante del Ejército, el cual tiene un papel meramente simbólico y representativo), el representante del partido o coalición con mayor apoyo en las elecciones, quien es designado como Presidente del Gobierno para un ejercicio de 4 años. El Presidente de cada Comunidad Autónoma, mismas condiciones para salir elegido que el Presidente del Gobierno.

Ilustración 2 - Congreso de los Diputados



Fuente: Políticas-pi.com (2017). "El Congreso de los Diputados". <https://goo.gl/oRTDFM>

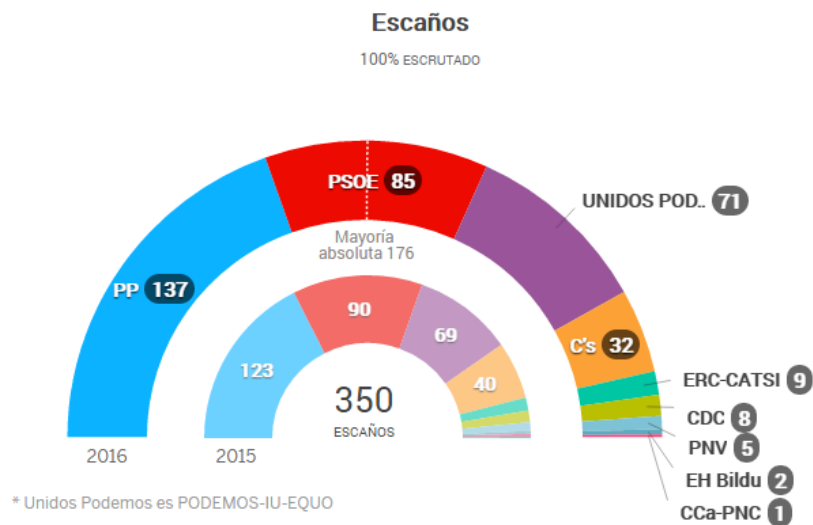
Finalmente, *el poder legislativo* está dividido en dos cámaras: el Senado y el Congreso de los Diputados.

Cabe tener en cuenta que *los partidos más importantes son*: el Partido Popular - PP - (centro derecha), partido del gobierno y el cual no se prevé que se oponga a la creación de empresas, puesto que se trata de un partido con parte ideológica capitalista; Partido Socialista Obrero Español - PSOE - (centro izquierda), Podemos (izquierda) y Ciudadanos (centro).

Es necesario destacar que existen diferentes enfrentamientos entre los principales partidos, lo que provoca una inestabilidad política marcada por los desacuerdos en diversas posiciones y, por tanto, que el Gobierno esté actuando en minoría, no ayuda a la estabilidad. A pesar de todo lo anterior no parece haber un cambio de gobierno a corto plazo.

A continuación se pueden comprobar los resultados de las últimas elecciones generales:

Ilustración 3 - Gráfico de los resultados de las elecciones generales



Fuente: El País. 2016. Resultado elecciones al congreso. <https://goo.gl/F6F4r2>

Como puede observarse en el gráfico anterior, el partido conservador continúa siendo el más votado, seguido del PSOE, lo cual indica que los españoles continúan apoyando a las fuerzas más moderadas y tradicionales. A pesar de ello, tal y como puede comprobarse con el gráfico de las elecciones de 2015, mientras que el PP y Podemos han aumentado en escaños, el PSOE y Ciudadanos han obtenido peores resultados, lo que significa que la población está dividida entre el voto conservador (quizá por miedo a la nueva fuerza de izquierdas – Podemos -), y el nuevo progresismo (quizá como castigo a los partidos tradicionales, con la promesa de cambio que ofrece el partido de Pablo Iglesias – Podemos -).

Con estos datos, puede concluirse que en España se vive una inestabilidad política, debido a los nuevos partidos y los resultados extremistas y repartidos entre los diferentes partidos.

Además, debe tenerse en cuenta que existen varias subvenciones a la hora de crear y/o mejorar la empresa, tanto en ámbito nacional, autonómico, como local. Esto puede resumirse en que por parte de los diferentes gobiernos, existe preocupación y voluntad de creación de empleo por la vía de las nuevas pymes.

Cabe la necesidad de comentar que, siguiendo los datos de la Agencia Tributaria, el nivel de impuestos corporativos es del 15% sobre los beneficios después de intereses en los dos primeros años con beneficio aquellas empresas de nueva creación, mientras que los impuestos corporativos generales, son del 25%, y los impuestos sobre el consumo de las personas físicas de este tipo de servicios turísticos son del 21%.

También se está analizando que se pueda implementar una Tasa Turística a los visitantes de la región, la cual oscilaría entre 0,5€ y 2,5€ por cada noche de hotel y aumentaría los costes del cliente.

Otro punto a tener en cuenta para el análisis de la situación política en España, según el informe del FMI para el año 2016, es que el Estado español ha tenido un aumento en el déficit en los últimos años. Ha pasado de un 100,1% a un (datos aproximados para este año) 100,2%. A pesar de ello, el dato que representa al saldo negativo de la Hacienda Pública, ha ido disminuyendo, cosa que ofrece una buena visión de la economía española.

Será necesario para continuar, el análisis de la situación política en la

Ilustración 4 - Resultados y elección de *President*

 Resultado de la votación de investidura del presidente de la Generalidad Valenciana Mayoría absoluta: 50/99								
Candidato	Fecha	Voto	PP	PSPV PSOE	PS	C's	Other	Total
 Ximo Puig (PSPV-PSOE)	25 de junio de 2015 Mayoría requerida: Absoluta (50/99)	✓ Sí		23	19		8	50 / 99
		No	31			13		44 / 99
		Abstención					5	5 / 99

Fuente: Cortes Valencianas

Fuente: Wikipedia. 2015. Resultado de la votación de investidura del presidente de la Generalidad Valenciana. <https://goo.gl/R9DPT9>

Comunitat Valenciana. En mayo de 2014 tuvieron lugar las elecciones para la IX Legislatura de esta comunidad autónoma, las cuales obtuvieron el resultado que a continuación se muestra:

Tal y como se puede observar, los partidos tradicionales fueron quienes obtuvieron los mejores resultados. Además, equiparando la situación estatal con la autonómica, éstos también fueron menos votados que en anteriores ocasiones, ya que los nuevos partidos se han quedado con el voto indeciso que iba a los partidos tradicionales.

Puede comprobarse que el PP, pese a obtener el mejor de los resultados entre los demás partidos, no consiguió gobernar, sino que, finalmente tras el reparto de votos entre los diputados, fue el candidato por parte del PSPV

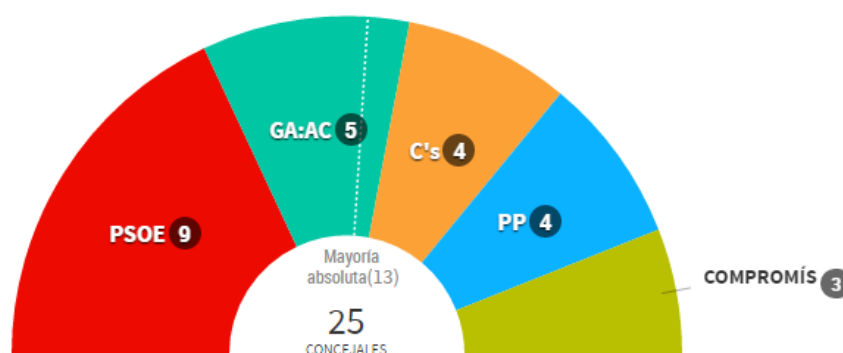
(filial del PSOE en la Comunitat Valenciana) quien obtuvo la presidencia gracias al apoyo de *Compromís* y una mayoría de *Podem*.

Como conclusión, puede decirse que, así como en España, la gente ha decidido dar un voto de confianza a los partidos nuevos y obligando a pactar entre los candidatos.

Puesto que se trata de una empresa de ámbito local, deberá analizarse la situación política local: los cuatro partidos grandes nacionales tuvieron los mayores resultados, siendo votados: PSOE (obteniendo la alcaldía), seguido de *Guanyar Alcoi* (partido afluente de Podemos), Ciudadanos y Partido Popular.

En el siguiente gráfico puede corroborarse lo anterior dicho sobre los resultados de las elecciones locales:

Ilustración 5 - Gráfico resultados elecciones locales



Fuente: El País. 2015. Resultados de las elecciones locales. <https://goo.gl/1Ck8Lk>

Como puede observarse, el partido con mejor resultado está gobernando en minoría al no pactar con ningún partido con menos concejales. Existe estabilidad política por lo que no habrá que preocuparse por cambios drásticos en la ciudad de Alcoy.

- **E:**
 - **Dimensión económica:** Al tratarse de una empresa con ámbito de actuación local, se va a describir de forma breve la situación nacional y autónoma, y posteriormente, la local.
 - **Nivel de desempleo:** Tras el análisis de la Encuesta de Población Activa del INE en el IV Trimestre del año 2016, debe destacarse que el número de parados se ha reducido un 10%, situándose en 18.508.100 personas. Cabe añadir que el empleo ha crecido en 413.900 personas, es decir, un 2,29% anual.

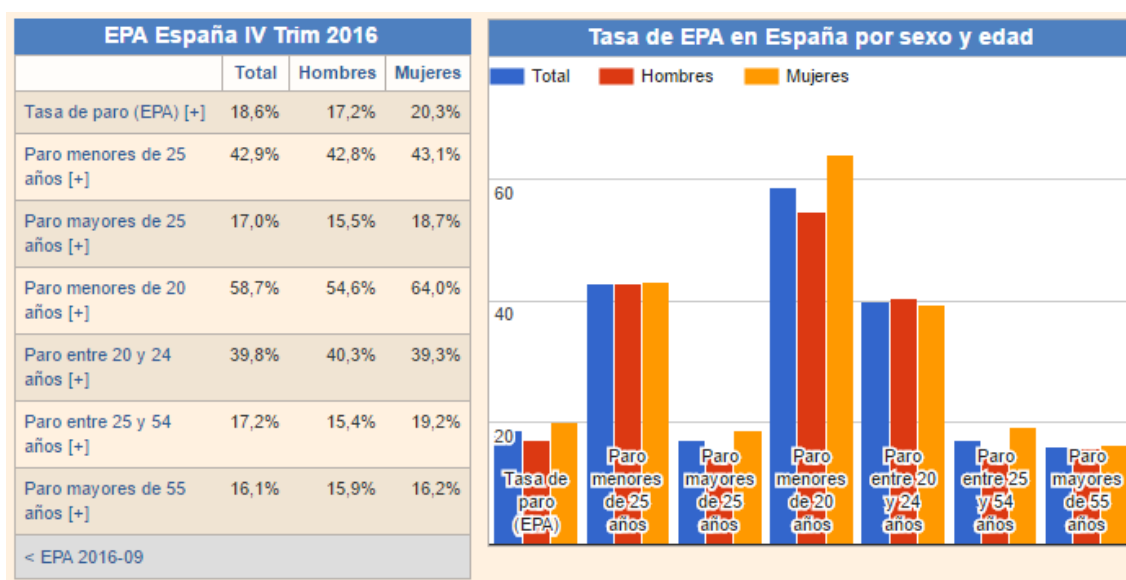
Además, en el último año, el empleo ha subido en todos los sectores, por ejemplo, en el Sector Servicios hay 240.400 ocupados más.

Cabe añadir que la Comunitat Valenciana se da el mayor incremento de ocupados en el cuarto trimestre: 32.600 personas más.

Por lo que hace a la tasa de paro, ha disminuido 2,26 puntos con respecto al año pasado, situándose en el 18,63%. Siendo destacable, también que la Comunitat Valenciana ha protagonizado la mayor bajada de paro del trimestre: 23.100 parados menos.

En la siguiente ilustración podrá comprobarse lo anterior comentado acerca de la situación del desempleo en España:

Ilustración 6 - Tasa de paro España IV trimestre



Fuente: datosmacro.com. 2016. Tasa de EPA en España en el IV Trimestre.
<https://goo.gl/ha6BrV>

Tras haber observado los datos de la situación de España, puede destacarse que el desempleo es mayor entre los menores de 20 y 25 años, lo cual significa que los empresarios continúan confiando más en la mano experimentada que en las personas que acaban de ser tituladas.

A continuación se va a comentar el estado del desempleo en Alcoy, datos del cual encontraremos en la siguiente tabla:

Ilustración 7 - Paro en Alcoy 2014-2016

Evolución del Paro Alcoy/Alcoi (Alicante)				
Fecha	Tasa de Paro Registrado		Nº de parados registrados	Población
Diciembre 2016	24,14%		5.909	59.198
2015	27,01%		6.569	59.567
2014	30,27%		7.274	59.675

Fuente: datosmacro.com. 2016. Tasa de paro en Alcoy. <https://goo.gl/X3U9st>

Tal y como se puede observar en la ilustración 6, el porcentaje de parados en Alcoy disminuyó el pasado año en un 3%, fijándolo en 5.909 personas.

Seguidamente podrán conocerse los datos de la población de Alcoy, dividido en los diferentes sectores económicos:

Ilustración 8 - Demandantes parados por sector de actividad 2016

Demandantes parados por Sector de Actividad

Enero del 2016

ALICANTE

Municipio	Agricultura	Industria	Construcción	Servicios	Sin actividad económica
03-009 ALCOY/ALCOI	120	1.538	555	3.024	421

Fuente: SERVEF. Demandantes parados por sector de actividad. 2016. www.servef.gva.es

Cabe añadir que en todos los sectores analizados (agricultura, industria, construcción, servicios y, por último, aquellas personas que no hubieran tenido un anterior empleo) ha disminuido considerablemente el número de personas sin ocupación, salvo en el sector de la agricultura, donde ha habido un aumento de 30 personas respecto al año pasado. Debe de tenerse en cuenta, también que el sector donde más personas han encontrado empleo durante el año 2016-2017 ha sido el sector de servicios, lo cual muestra una mejora en el conjunto de la economía, puesto que indica que la gente tiene capacidad económica para gastar no sólo en artículos de primera necesidad.

Como complemento a lo anterior analizado, pueden conocerse los datos referentes al desempleo en hombres y mujeres, así como por sectores económicos:

Ilustración 9 - Datos del paro en Alcoy dividido en sexos y sectores 2017

PARO REGISTRADO SEGÚN SEXO, EDAD Y SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

ALICANTE/ALACANT		ENERO 2017										
MUNICIPIOS	TOTAL	SEXO Y EDAD						SECTORES				
		HOMBRES			MUJERES			AGRI- CULTURA	INDUS- TRIA	CONS- TRUCCIÓN	SERVICIOS	SIN EMPLEO ANTERIOR
		<25	25 - 44	>=45	<25	25 - 44	>=45					
ALCOY/ALCOI	5.901	152	909	1.330	153	1.324	2.033	155	1.352	443	3.595	356

Fuente: SEPE. Paro registrado según sexo, edad y sector de actividad económica. 2016. www.sepe.es

En el cuadro anterior puede observarse que el paro juvenil es bastante similar entre hombres y mujeres mientras que en las edades más maduras es cuando esta diferencia entre sexos se acentúa.

A continuación se observan los datos de una forma más desglosada y diferenciando los datos recogidos en enero de 2016 y el mismo mes en 2017:

Demandantes parados por Secciones de Actividad Económica

Sección de la actividad económica
0 SIN ACTIVIDAD ECONOMICA
A AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA Y PESCA
B INDUSTRIAS EXTRACTIVAS
C INDUSTRIA MANUFACTURERA
D SUMINISTRO DE ENERGIA ELECTRICA, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO
E SUMINISTRO DE AGUA, ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO, GESTION DE RESIDUOS Y DESCONTAMINACION
F CONSTRUCCION
G COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS DE MOTOR Y MOTOCICLETAS
H TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO
I HOSTELERIA
J INFORMACION Y COMUNICACIONES
K ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS
L ACTIVIDADES INMOBILIARIAS
M ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTIFICAS Y TECNICAS
N ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS AUXILIARES
O ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA; SEGURIDAD SOCIAL OBLIGATORIA
P EDUCACION
Q ACTIVIDADES SANITARIAS Y DE SERVICIOS SOCIALES
R ACTIVIDADES ARTISTICAS, RECREATIVAS Y DE ENTRENIMIENTO
S OTROS SERVICIOS
T ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES DE PERSONAL DOMESTICO; ACTIVIDADES DE LOS HOGAR
U ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES Y ORGANISMOS EXTRATERRITORIALES

Demandantes parados por Secciones de Actividad Económica

Enero del 2016

ALICANTE

Municipio	0	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
03-009 ALCOIY/ALCOI	421	120	8	1.486	4	49	555	993	119	591	83	31	36	238	540	231	100	287	127	178	70	8

Demandantes parados por Secciones de Actividad Económica

Enero del 2017

ALICANTE

Municipio	0	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
03-009 ALCOIY/ALCOI	355	155	4	1.301	3	44	443	889	94	542	72	24	35	242	730	237	109	271	114	151	83	2

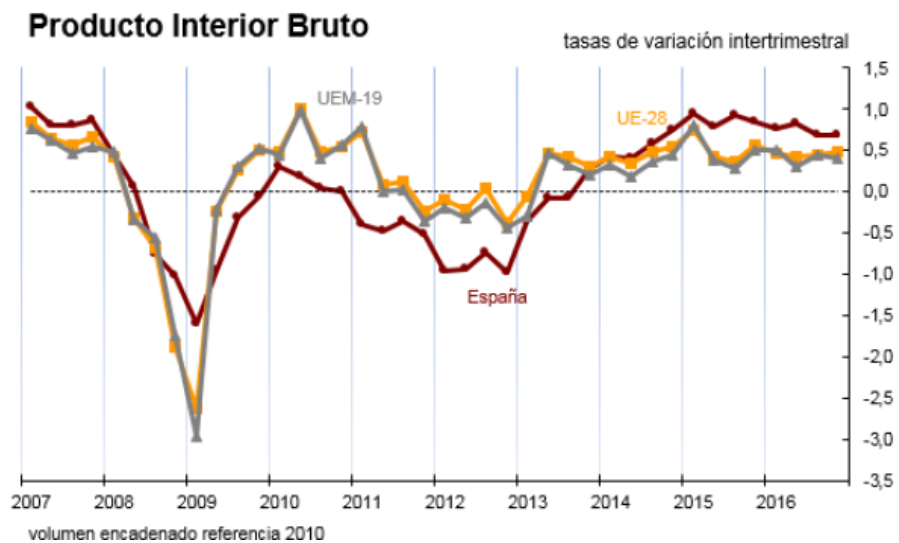
Fuente: SERVEF. Demandantes parados por sector de actividad. 2016. www.servef.gva.es

Tras observar las anteriores tablas, puede decirse (centrando el análisis a los puntos interesantes para este proyecto) que en el mes de enero (aun siendo un mes de baja afluencia turística) se disminuyó la cantidad de parados en la actividad hostelera y, junto con la moderada disminución de los desempleados en las actividades de recreo, demuestran la paulatina recuperación de la economía.

- PIB per cápita de España:** Según la información obtenida en la página web del Instituto Nacional de Estadística, cabe tener en cuenta que los datos de 2015 eran de 1.075.639 millones (en adelante M) de euros, donde debe destacarse que en el año 2016 la economía española ha mejorado en un 3% respecto al año anterior, quedándose en 1.113.851M de euros, lo cual, comparando también con los resultados de los demás países de la Unión Europea (en adelante UE), muestra que España va creciendo a un ritmo

mayor que la media de los pertenecientes a la UE. Puede comprobarse lo dicho en este párrafo, a través del gráfico siguiente:

Ilustración 11 - PIB España-UE 2016



Fuente: INE. Producto Interior Bruto en España. 2016. www.ine.es

Tal y como se comentaba anteriormente, el IV trimestre engloba los meses con menos influencia turística, lo que prueba que la rama de los servicios tenga una desaceleración del crecimiento, pasando del 3,6% al 3,4%, aun así, España muestra un mayor crecimiento comparado con sus socios de la UE.

- **Renta:** Según los datos recogidos por el INE en su documento de prensa “Contabilidad nacional trimestral de España” del IV Trimestre, la renta disponible del sector de hogares e Instituciones Sin Fines de Lucro al Servicio de los Hogares (ISFLSH) ha aumentado hasta rozar los 187.000 M de euros, es decir, un 2,3% más que hace un año. Dicho incremento es el resultado del crecimiento del excedente de explotación bruto, de la renta mixta bruta del sector y, finalmente, del incremento en el saldo neto de las rentas en propiedad a cobrar.

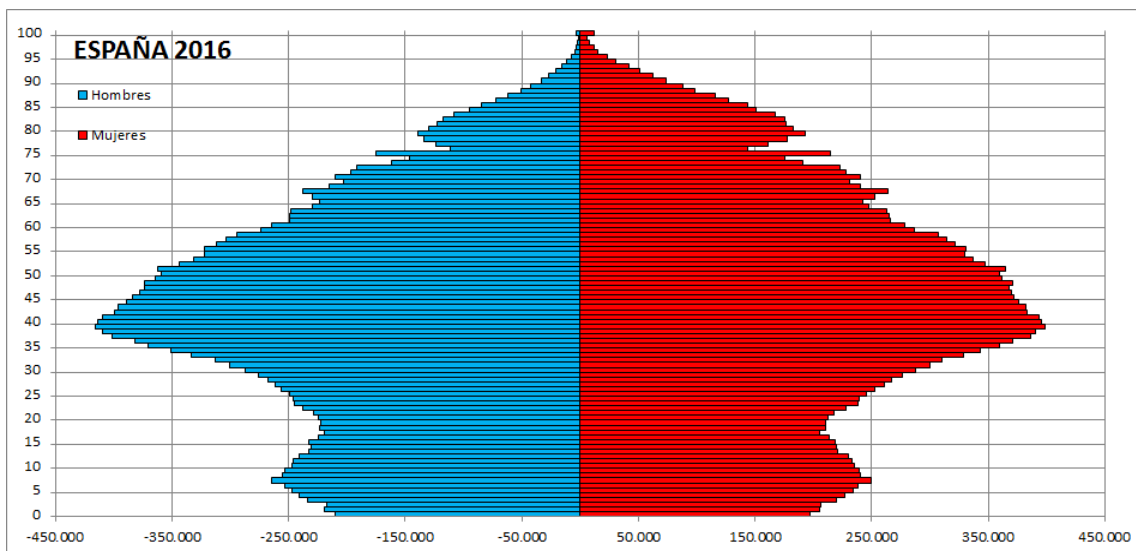
- **S:**

- Dimensión socio-cultural: Se trata del análisis del entorno donde actúa la población e instituciones sociales y que puede ofrecer una visión de la situación del lugar, en referencia a la forma de actuar de la población.

- **Variables demográficas:** Teniendo como base los datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística, puede concluirse con que la población española (así como la de Alcoy) está envejeciendo. Los motivos (aparte de la migración tanto de extranjeros que vuelven a su país, como de españoles que han salido del país) se ubican en la poca natalidad por falta

de confianza en el trabajo, y la baja mortalidad por la mejora de la calidad de vida. Estos datos se ven reflejados en la Ilustración 12, donde se puede observar el estancamiento de la sociedad. Cabe destacar que la actual situación demográfica beneficia a VISALCOI, ya que es la población adulta quien tiene la capacidad económica y quien, por tanto, podrá contratar los servicios de la empresa alcoyana.

Ilustración 12 – Pirámide demográfica española 2016



Fuente: De Zmzm2 - Trabajo propio, CC BY-SA 4.0. <https://goo.gl/OQr98A>

- **Variables educacionales:** Según los datos del INE, en España existe una media de 8% más de abandono escolar en el rango que va desde los 18 a los 24 años. A pesar de ello, debe destacarse que estos datos han ido (y se prevé que continúe) disminuyendo, lo que indica que en España la juventud está más preparada, año tras año.

Para poder comentar la situación española, debe observarse la tabla situada más abajo, de la cual puede destacarse que las mujeres están de media mejor preparadas y alcanzan en mayor número, las titulaciones superiores. También, por el momento continúa habiendo una mayoría de la población que ha terminado la primera etapa de la educación secundaria, como máximo. A pesar de ello, con el paso de los años y, por tanto, de las etapas, puede resaltarse que la población cada vez está más preparada, aumentando el porcentaje de personas con titulaciones superiores y disminuyendo las etapas de estudio más bajas.

Para finalizar, tal y como se puede observar en la siguiente ilustración, cabe añadir que el rango de edades con mejores datos y, de esta forma, mejor preparado es el comprendido por las edades de los 35 a 44 años, el cual tiene el menor porcentaje de personas con educación básica y, por el contrario, el mayor número de personas con mayores titulaciones.

Ilustración 13 - Nivel de formación adulta por grupos de edad.

	Hombres		Mujeres	
	2015	2014	2015	2014
Total (de 25 a 64 años)				
Primera etapa de educación secundaria e inferior (nivel 0-2)	44,7	45,2	40,4	41,6
2ª etapa de educación secundaria y educación postsecundaria no superior (nivel 3-4)	22,7	22,0	22,0	21,9
Educación superior (incluye doctorado) (nivel 5-8)	32,7	32,8	37,5	36,5
De 25 a 34 años				
Primera etapa de educación secundaria e inferior (nivel 0-2)	40,2	40,0	28,6	28,8
2ª etapa de educación secundaria y educación postsecundaria no superior (nivel 3-4)	24,9	24,6	24,4	23,7
Educación superior (incluye doctorado) (nivel 5-8)	34,9	35,4	47,0	47,5
De 35 a 44 años				
Primera etapa de educación secundaria e inferior (nivel 0-2)	37,7	38,6	30,0	30,4
2ª etapa de educación secundaria y educación postsecundaria no superior (nivel 3-4)	23,7	22,8	21,9	22,5
Educación superior (incluye doctorado) (nivel 5-8)	38,5	38,6	48,1	47,2
De 45 a 54 años				
Primera etapa de educación secundaria e inferior (nivel 0-2)	47,4	47,6	44,1	46,4
2ª etapa de educación secundaria y educación postsecundaria no superior (nivel 3-4)	22,9	22,0	23,6	23,5
Educación superior (incluye doctorado) (nivel 5-8)	29,6	30,4	32,3	30,1
De 55 a 64 años				
Primera etapa de educación secundaria e inferior (nivel 0-2)	55,9	57,6	62,1	65,0
2ª etapa de educación secundaria y educación postsecundaria no superior (nivel 3-4)	18,4	18,0	17,9	16,9
Educación superior (incluye doctorado) (nivel 5-8)	25,7	24,4	20,0	18,1

Fuente: INE. Etapas educativas completadas. 2016. www.ine.es

- **Cantidad de personas que invierten en turismo:** Aprovechando los datos recopilados por el INE, puede destacarse que el número de viajes de los residentes en España ha aumentado en un 4,6% en el penúltimo trimestre de 2016, alcanzando los 61 millones. Cabe añadir que estos viajeros han invertido un 5,3% más, llegando al gasto total de los 16.725 millones de euros.

Debe decirse, también, que el 91% de los viajes eran interterritoriales, es decir, dentro del territorio español, habiendo aumentado un 5% respecto al año pasado en el mismo periodo. Cabe destacar que Andalucía, la Comunitat Valenciana y Cataluña han sido los principales destinos de los españoles. A continuación puede observarse la cantidad de viajes y su duración, con destino en España y fuera:

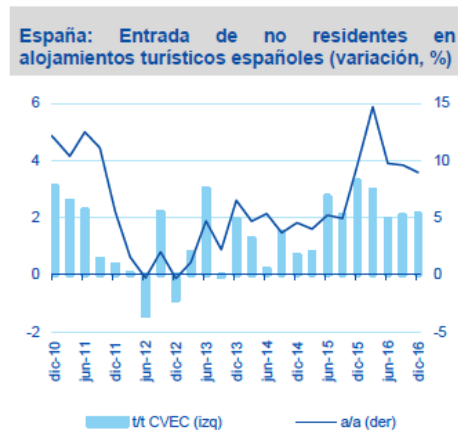
Viajes y duración media según destino

	Viajes			Duración media	
	Total	%	Variación anual	Pernoctaciones	Variación anual
TOTAL	60.983.296	100,0	4,6	6,3	-0,7
España	55.479.404	91,0	5,0	5,9	-1,3
Extranjero	5.503.892	9,0	0,4	11,0	4,8

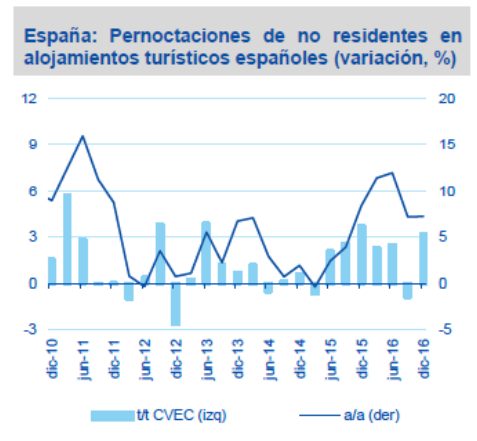
Fuente: INE. Viajes y duración según destino. 2016. www.ine.es

Con la ayuda de los documentos de BBVA Research, puede decirse con seguridad que el turismo no residente aumentó en España el pasado año, siendo éste un año récord. Cabe destacar que el número de turistas extranjeros en alojamientos turísticos españoles y las pernoctaciones de no residentes, crecieron respectivamente un 2,1% y un 3,2% en el último año, siendo 60,1 millones el total de entradas al país. A continuación pueden observarse los datos en los gráficos que los expertos del BBVA han realizado para el análisis de las pernoctaciones:

Ilustración 15 - Entrada y pernoctaciones de turistas no residentes en 2016



Fuente: BBVA Research a partir de INE

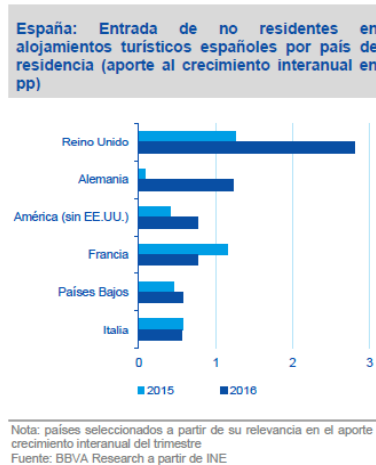


Fuente: BBVA Research a partir de INE

Fuente: BBVA Research. Situación España I Trimestre. 2016.

Debe destacarse, también, el breve análisis realizado sobre el impacto del Brexit en el turismo en España. A pesar del fenómeno político, en el 2016 fueron los británicos quienes impulsaron el crecimiento del turismo, además de ser los segundos en número de visitantes (136,7 miles de turistas), tal y como puede observarse en la siguiente ilustración:

Ilustración 16 - Entrada de no residentes (por países)



Fuente: BBVA Research. Situación España I Trimestre. 2016.

Finalmente, los autores del análisis detallan que en los próximos meses llegarán más extranjeros (alrededor de un 6% más) a los hoteles españoles.

- **Situación del turismo gastronómico:** En los últimos años ha ido creciendo un nuevo tipo de turismo: el gastronómico. Se trata de una modalidad que combina el turismo con la gastronomía, es decir, la unión del hecho de descubrir nuevos lugares y culturas, con la posibilidad de conocer nuevas formas de comer. Un estudio titulado “2016 *Food Travel Monitor*”, en el cual se entrevistan a 2.527 visitantes de origen americano, se destaca que el 71% de los encuestados buscan comer en restaurantes locales donde degustar platos regionales y/o locales. Además, debe resaltarse que las *generaciones X* (nacidos entre los años 1960 y 1980) e *Y, los Millenials*, (nacidos entre los años 1984 y 2004, aproximadamente) son los precursores y clientes mayoritarios de este tipo de turismo. Con ello, cabe destacar que España es uno de los países que lidera la lista de los destinos más atractivos de esta modalidad turística (según el informe).
- **Situación del turismo rural:** Este tipo de turismo se basa en estar situado en el medio rural, ser edificios de estructura arquitectónica autóctona y ofrecer un número de plazas o habitaciones reducido, teniendo, además, una serie de servicios básicos para el huésped. Este turismo nació como complemento de las rentas agrarias, más que para enriquecerse únicamente de ello. Con la ayuda de iniciativas como la *Ley para el Desarrollo Sostenible del Medio Rural* (Ley 45/2007) y el *Plan Renove Turismo*, esta modalidad de turismo se ha convertido en una alternativa estable al turismo de masas. De hecho, una parte de los clientes, en concreto los extranjeros, muchos ya no sólo vienen a nuestro país por el sol y playas, sino por visitar lugares alejados del bullicio y poder estar en contacto con la naturaleza, tal y como se puede leer en el periódico ABC

mediante el artículo *El turismo gastronómico, mucho más que sentarse a la mesa*, de Pérez-Barco, M. J (2017).

Por lo que hace a la ciudad de Alcoy, cabe destacar el aumento paulatino en los últimos años, lo cual mejora las expectativas de la posible apertura de este negocio:

Ilustración 17 - Datos de alojamiento rural en Alcoy

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Alojamiento Rural									
Casa Rural Bons Aires	15.5%	36%	22%	24%	25%	40%	40.5%	49%	60%
Casa Rural La Safranera	27%	7%	8%	30%	30%	30%	45%	60%	25%
Alojamiento Hotelero									
Hotel Sercotel		32.10%	32%	27.3 %	25.3%	25.37%	30,4%	36,7%	36,4%
Hotel Reconquista	20.8%	18.42%	18%	22%	22%	23%		23,8%	27,3%
Hostal Savoy	48%	44%	43.5%	38%	37%	37%	34,4%	39,38%	49%
Hotel con encanto Masía la Mota		2.7%	6.5%	6.74 %	8.3%	8.3%	14%	18,83%	25,71%
Apartamentos turísticos residencial Alcoy				25%	34%	34%	50%	55%	

Fuente: Tourist Info Alcoy. Memoria 2016

- Situación del turismo deportivo:** Se trata de un turismo basado en el visionado y participación en eventos deportivos, el cual ha generado unos ingresos de 11.901 millones de euros en España (solamente con turistas de procedencia extranjera), según S. Matamoros en el diario Expansión. Cabe destacar que España alberga campeonatos de índole internacional en golf, tenis y motociclismo, entre otros, además de poseer campeones mundiales en fútbol y baloncesto, también.

Por lo que hace a la ciudad de Alcoy, posee equipos bien situados en sus respectivas ligas, lo cual ha permitido que se jueguen campeonatos nacionales e internacionales en Alcoy (Copa del Rey de hockey patines en 2007 y Copa Cers (Copa de Europa) en esta misma modalidad, campeonatos de España de baloncesto y de patinaje artístico, etc.) Y, destacando también, que el CD Alcoyano es famoso entre los españoles por motivos extradeportivos, también, además que en la actual temporada goza de buena clasificación.
- Situación del turismo cultural:** En primer lugar debería destacarse que en España existen más de 1.000 lugares con la denominación de Patrimonio de la Humanidad brindado por la UNESCO, de los cuales 802 son

culturales, hecho que favorece el reclamo turístico. Debe resaltarse que este turismo representa un 37% del total del sector turístico y, como los demás sectores, se presenta al alza para los años siguientes, tal y como se indica en el blog Aprende de Turismo. Por lo que hace a los consumidores de éste, cada año están más preparados y eligen dónde ir, ya no solo basan su viaje en los lugares más famosos, sino que buscan conocer el máximo de lugares y espectáculos tradicionales.

En referencia a Alcoy, el Ayuntamiento ha ido promocionando a través de la Tourist Info de la ciudad diferentes planes culturales, como las visitas guiadas por la ciudad o abriendo las puertas de los diferentes museos de la ciudad. Cabe destacar que sólo los museos ya tuvieron casi 33.000 visitantes durante el pasado año 2015, un 17% más que el año anterior:

Ilustración 18 - Visitas a museos en Alcoy

RESUMENES	MAF	REFUGIO	EXPLORA	ARQUEOLOGICO	ISURUS	CASAL	MUBOMA	TOTAL
TOTAL 2.016	7.668	3.042	1.794	2.878	75	1.079	11.247	27.783
TOTAL 2.015	8.108	3.806	2.538	3.451	83	4.568	9.997	32.551
TOTAL 2.014	7.021	3.522	3.252	3.506	187	4.250	6.000	27.738

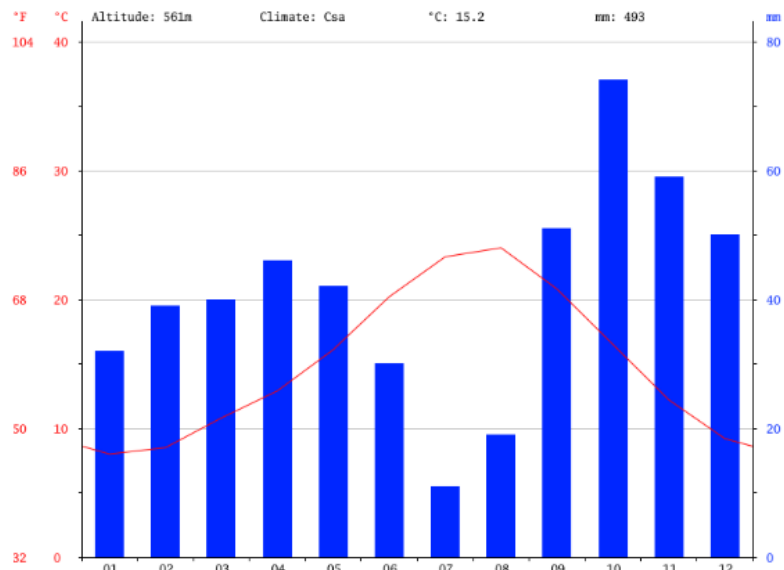
Fuente: Tourist Info Alcoy. Memoria 2016

Datos a los cuales debe sumárseles la afluencia a las visitas guiadas (3.200 personas en todo el año) y al cementerio - en la Ruta Europea de Cementerios – (con un total de 1.358 visitantes), entre otras opciones culturales.

Cabe destacar que Alcoy disfruta de dos festividades de gran interés reconocido: la Cabalgata de Reyes Magos (la más antigua de España y declarada de Interés Turístico Nacional) y las Fiestas de Moros y Cristianos en Honor a San Jorge (pionera en esta modalidad festiva y, además, de Interés Turístico Internacional).

- **Clima de Alcoy:** A pesar de que Alcoy no está situado en la costa, la ciudad goza de unas temperaturas templadas de media y las precipitaciones se centran en meses concretos. Los datos ofrecen una oportunidad para el viajero, ya que podrá disfrutar de su estancia casi sin preocuparse del clima. A continuación se puede comprobar la media de las temperaturas de la ciudad de Alcoy:

Ilustración 19 - Climograma de Alcoy 2016



Fuente: es.climate-data.org. El clima en Alcoi. 2016 <https://goo.gl/WSYTZN>

- **Marcas como Costa Blanca, Alicante Turismo Interior, Tourist Info y Asociación Serra de Mariola:** Se trata de asociaciones y marcas turísticas que ayudan al posicionamiento de Alcoy como reclamo turístico de interior.
- **Localización de Alcoy en el mapa geográfico:** Cabe destacar que Alcoy se encuentra relativamente cerca de zonas de sol y playa como Alicante, Benidorm, Gandía, Denia y Jávea, entre otros. Hecho que, favorece al turismo en la ciudad puesto que puede complementar la oferta turística de los visitantes de las zonas con mar:

Ilustración 20 - Localización de Alcoy



Fuente: www.voltaapeu.com. Localización de Alcoy (Alicante). 2015. <https://goo.gl/AYcbhw>

- **T:**
 - Dimensión tecnológica:
 - **Redes sociales:** Para este proyecto de empresa, la utilización de los medios electrónicos y online, pueden ser esenciales para el contacto con el cliente, tanto antes, durante y después del servicio. Además, debe tenerse en cuenta el valor añadido que da el buen uso de los contactos y medios de este tipo, al producto. Cabe resaltar que esta tecnología puede verse como un arma de doble filo, ya que el competidor puede ver el precio y las promociones que puedan darse.
 - **Uso de la tecnología para las reservas:** Con la llegada de los portales de internet económicos, han ido desapareciendo hábitos del consumidor como era la visita de éste a agencias de viajes, ya que, en la misma web del hotel o tour-operador puede reservarse el servicio sin moverse de casa.

a.2) Perfil Estratégico del entorno: El Perfil Estratégico del entorno es una herramienta de síntesis y resumen de las conclusiones del análisis PEST de un modo visual y directo.

Para poder llevar a cabo este resumen, debe elaborarse una lista de los factores clave del entorno, es decir, aquellos elementos que puedan afectar positiva y/o negativamente a la empresa, agrupándolos según la dimensión de cada uno. Seguidamente, dichos factores se puntúan del 1 al 5, siendo éstos escalados en Muy Negativo (MN), Negativo (N), Indiferente (I), Positivo (P) y Muy Positivo (MP), en función del grado de afectación de la empresa.

Dicha valoración se hace en base a todo el análisis realizado anteriormente, quedando a los extremos las oportunidades (derecha) y amenazas (izquierda) para la empresa.

A continuación se muestran las 20 oportunidades y 4 amenazas obtenidas del análisis anterior, siendo plasmadas en la Tabla 1:

Tabla 1 - Perfil Estratégico del Entorno

		MN	N	I	P	MP
Dimensión Político-Legal	Clima político nacional				X	
	Clima político local				X	
	Impuestos nacionales, autonómicos y locales	X				
	Tasa de turismo (posibilidad de que se imponga en la Com. Val)		X			
	Tasa de turismo (ventaja con respecto a las comunidades que sí que la tienen)					X
Dimensión Económica	Nivel de desempleo				X	
	PIB				X	
	Subvenciones		X			
	Nivel de renta		X			
Dimensión Socio-Cultural	Pirámide de población española			X		

	Nivel educativo de la población					X
	Número de personas que ocupan su ocio en turismo					X
	Tendencia en turismo gastronómico					X
	Tendencia en turismo deportivo				X	
	Tendencia en turismo cultural				X	
	Clima y entorno de Alcoy				X	
	Oferta cultural				X	
	Alcoy bajo las marcas de Costa Blanca, Alicante Turismo Interior, Asociación Sierra de Mariola y Tourist Info.				X	
	Localización de Alcoy en el mapa geográfico				X	
Dimensión Tecnológica	Cercanía a ciudades de turismo de sol y playa				X	
	Infraestructuras de acceso a Alcoy				X	
	Uso de redes sociales (obtención de información sobre competencia)				X	
	Infraestructuras cercanas (AVE, Aeropuerto, Puerto Marítimo)					X
	Uso de aplicaciones turísticas					X

Fuente: Elaboración propia en base al Análisis PEST realizado en puntos anteriores. (MN= Muy Negativo; N= Negativo; I= Indiferente; P= Positivo; MP= Muy Positivo)

Tras realizar el análisis de los factores clave del entorno, podrían destacarse los siguientes aspectos:

- Amenazas al respecto a la creación de “VISALCOI”: las pocas facilidades que hay por parte del Gobierno central (impuestos altos al ocio y cultura, subvenciones con difícil acceso, cuotas altas para los emprendedores, etc.). Y, la posibilidad de la implantación de una nueva tasa al turismo por parte del gobierno autonómico, la cual encarecería el producto final y, por tanto, restaría competencia. También, debe resaltarse que la distribución de la renta no ha variado demasiado, por lo que el poder adquisitivo no ha ampliado demasiado el número de manos, y, por tanto, la cantidad de población que podría invertir más en cultura y viajes, no lo puede hacer, todavía.
- Oportunidades: Por otro lado, puesto que la tasa turística anteriormente comentada, no se ha impuesto en el territorio de la C. Valenciana, aquellos turistas que quieran visitar España por el sol y la playa, pueden visitar de una forma más económica el territorio valenciano y, aunque Alcoy no tenga estas características geográficas, VISALCOI puede complementar la jornada de los turistas de sol y playa, con visitas culturales de interior, entre otras actividades. Además de ello, debe destacarse que la población está cada vez más preparada y con más ímpetu de aprender sobre lo que les rodea, lo que beneficia al turismo de rama más cultural. Continuando con el turismo pasajero, cabe señalar que Alcoy disfruta de renovados y cómodos accesos, por lo que va a facilitar la entrada y salida

de los visitantes, además de poseer estación de autobús y tren para la movilidad de personas dentro de la región.

Debe destacarse que Alcoy se encuentra dentro de asociaciones como Tourist Info (red de oficinas de turismo de la C. Valenciana), Costa Blanca, Alicante Turismo Interior y Asociación Serra de Mariola (agrupaciones de empresas turísticas de la Provincia de Alicante), las cuales acuden a diversas ferias turísticas y acercan la ciudad de Alcoy a los diferentes países interesados en España. Además, puesto que estas asociaciones están situadas en la gran mayoría de grandes poblaciones de la C. Valenciana, podría pactarse diferentes paquetes turísticos y, de esta forma, combinar el sol y la playa, con las montañas y la tradición culinaria.

Debe apuntarse, también, que el porcentaje de representación del turismo en el PIB nacional es muy elevado, lo que significa que se trata de una parte importante de la economía. Además, un 91% de los viajes de los españoles eran interterritoriales y la inversión en turismo ha incrementado en un 5,3%, lo que muestra una mejoría y una inclinación alta por el conocimiento de lo propio.

Finalmente, cabe señalar que el uso de las redes sociales y nuevas tecnologías es cada vez más usual y fácil, lo que agiliza los trámites de contratación de servicios turísticos, entre otros. Por lo que hace a la ciudad de Alcoy, ésta goza de buenas comunicaciones y servicios telefónicos e internet, lo cual facilita el uso de las nuevas tecnologías.

b) Microentorno:

En este apartado se va a llevar a cabo el análisis del Microentorno sobre la empresa VISALCOI. En primer lugar, tal y como se indica en el libro *Principios de Marketing* (Kotler y Armstrong, 2014), el Microentorno está compuesto por aquellos agentes que interactúan con la empresa y afectan a su capacidad para atender a sus clientes. Éste entorno está dividido en: los Proveedores, los Competidores Potenciales, los Clientes, los Productos Sustitutivos y, finalmente, los Competidores del Sector. Dicho estudio hará posible detectar posibles amenazas y, de esta forma, trazar estrategias que permitan evitarlas y aprovechar las oportunidades que existen sacándoles el mayor provecho posible.

En base a los apuntes de la asignatura “Planificación estratégica para las empresas” (Capó, Josep. 2016. Universitat Politècnica de València, Campus d’Alcoi), se realizará un análisis, previo al Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, de las empresas con un modelo de negocio y cliente muy parecidas a VISALCOI, obtener información de la competencia en las zonas de Valencia y Alicante.

Posteriormente, se utilizarán el Modelo de 5 Fuerzas de Porter y el Modelo de Boston Consulting Group, y, adicionalmente, se confeccionará una tabla final con las conclusiones obtenidas, de manera que se obtenga información sobre el nivel de competencia existente en el grupo estratégico en el que se encuentra el negocio analizado. Mediante el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter se determinará el atractivo del sector gracias al análisis de los Productos Sustitutivos, Competidores Potenciales, Proveedores y Clientes, mientras que con la Matriz Boston Consulting Group, se clasificarán las Unidades Estratégicas de Negocio, en función de la

matriz de crecimiento-cuota, es decir, se agruparán los diferentes productos de la empresa según su nivel de crecimiento y cuota en el mercado.

Para finalizar, se redactarán las conclusiones obtenidas tras el análisis de la información obtenida.

Antes de empezar con el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, se vio conveniente realizar una búsqueda y pequeño análisis (utilizando la información disponible en la *Conselleria* de Turismo de la *Generalitat Valenciana*, y de las herramientas con las que trabajan en la Tourist Info de Alcoy - Winsitur) de las empresas parecidas que están situadas en las provincias de Valencia y Alicante (suprimiéndose las de Castellón por estar a gran cantidad de kilómetros y entendiéndose que no son competencia directa de VISALCOI).

Con el objetivo de que el lector pueda entender el análisis de las empresas del sector turístico en la zona cercana a Alcoy, a continuación se van a enumerar los servicios que ofrecerá VISALCOI, siendo éstos combinables entre sí:

- Servicio de búsqueda y reserva de alojamiento.
- Visitas guiadas culturales (incluyendo entradas a museos y teatros de la ciudad).
- Excursiones guiadas por los alrededores de Alcoy.
- Servicio de gestión de compra de entradas y transporte a los diferentes acontecimientos deportivos de interés que se desarrollen en la ciudad.
- Ruta gastronómica por la ciudad y alrededores, destacando aquellos establecimientos de mayor calidad, tradición e importancia culinaria.

Tras realizar un exhaustivo estudio mediante las herramientas nombradas anteriormente de las entidades públicas valenciana y alcoyana, en el ANEXO 1 se muestra una agrupación de las empresas más similares a VISALCOI y que, además se consideran como importantes en este sector por motivos de calidad de servicio y producto similar al de VISALCOI, entre otros.

Finalmente, debe destacarse un pequeño grupo de empresas competidoras que tendría un producto muy similar a VISALCOI:

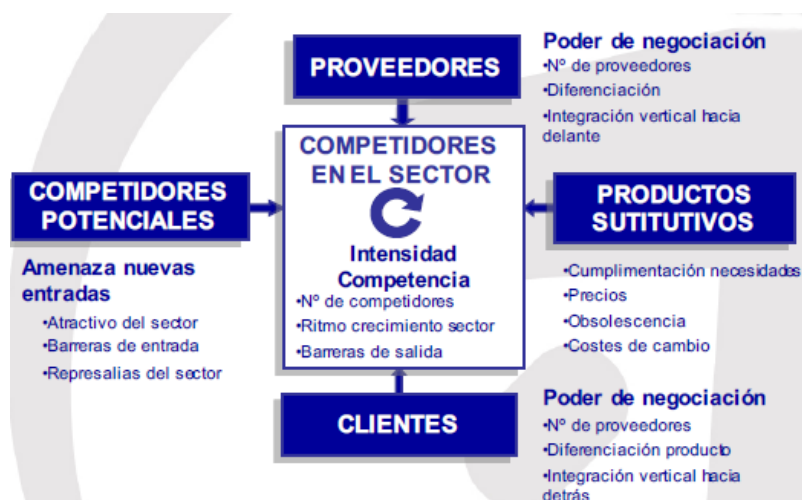
- Viajes suaventura.com
- Valencia Adventure
- Ara turístic S.L.L.
- Quality tours Mariola S.L.

Tras la selección de las empresas más potencialmente competidoras, cabe añadir que sólo Quality Tours Mariola tiene la zona de Alcoy y comarcas como territorio de negocio, ya que las demás empresas actúan en territorio valenciano, por lo que sería la empresa alcoyana de quien se debería buscar la diferencia y el valor añadido.

Con todo lo anterior, puede concluirse que no sería necesaria la aplicación del Mapa de Segmentación Estratégica, ya que no existe un gran número de empresas con un objetivo y servicio similar a VISALCOI y, por tanto, no muestran una elevada competencia.

b.1) Modelo de las 5 Fuerzas de Porter: Tras haber observado la pequeña cantidad de empresas del mismo sector que VISALCOI, a continuación se realizará el modelo que permitirá analizar de los puntos fuertes y débiles del mercado, de esta forma maximizar los recursos y superar a la competencia. Para ello se va a utilizar el modelo reflejado en la Ilustración 22:

Ilustración 21 - Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: "Planificación Estratégica de las empresas". (Capó, Josep. 2016. Universitat Politècnica de València, Campus d'Alcoi)

1. Competidores en el sector:

Este punto hace referencia a las empresas que actúan en el mismo sector que la empresa estudiada en este documento. Tal y como se ha comprobado anteriormente, podría decirse que en el grupo estratégico de VISALCOI actúan, también, otras 4 empresas, las cuales ofertan conjuntamente visitas culturales guiadas, excursiones por la montaña, gestión de viajes y, finalmente, posibilidad de practicar deportes de aventura como rafting y escalada.

Con la intención de conocer la situación de los competidores en el nicho de mercado comentado anteriormente, se trató de encontrar información financiera y de los productos y clientes a los cuales servían las empresas competidoras. A pesar de realizar una búsqueda en diferentes portales de internet^{1,2}, ha sido muy poca la información financiera encontrada de las empresas nombradas en el apartado anterior, haciendo complicada la tarea de analizarlas por la parte económica. Con el motivo de continuar en la búsqueda de información, se decidió investigar los portales web y catálogos de las diferentes empresas competidoras, con lo que se ha podido destacar aspectos del modo de trabajo y del producto que comercializan, permitiendo, conocer un aspecto básico a la hora de emprender un negocio: la competencia, el cliente final y el producto.

A continuación se detalla la información encontrada de las empresas competidoras de VISALCOI:

¹ Sabi (<https://goo.gl/cc09IN>) – Portal web con información financiera y corporativa de empresas españolas y portuguesas -

² Axesor (<https://goo.gl/of1Jcb>) – Portal web con función de gestión virtual y de venta de información financiera, entre otros. -

- a) **Valencia Adventure:** Esta empresa se dedica a la promoción y gestión de visitas guiadas y actividades desarrolladas por aire, agua y montaña, como *puenting*, *rafting* y senderismo. Además, también facilita el alojamiento de los clientes, combinando dicho hospedaje con sus actividades. Cabe añadir que, de ésta únicamente se ha encontrado información de su creación a través de su página de Facebook³ (Ilustración 22). Además, el pasado mes de abril tuvieron la oportunidad de ofrecer sus servicios y conocimientos a un gran grupo de visitantes alemanes, tal y como se cuenta en el artículo del Diario El Levante, a 28 de abril de 2017.

A continuación puede comprobarse que la empresa que trabaja por la zona del Turia fue fundada en 2012:

Ilustración 22- Datos de apertura de Valencia Adventure



The image shows a screenshot of the Facebook page for 'Valencia Adventure'. The page header includes the company name, handle '@valenciadventure', and navigation options like 'Me gusta', 'Seguir', 'Compartir', 'Contactar', and 'Mensaje'. The main content area is divided into sections: 'HORARIO' (Hours) showing 'Cierra dentro de 35 minutos 9:00-18:00', 'Información del negocio' (Business Information) listing 'Se abrió en 2012', 'Rango de precios' (Price range) as '€', and 'Objetivo' (Objective) as 'Seguridad y diversión de nuestros clientes'. A 'HISTORIA' (History) section describes the company as dedicated to adventure sports and authentic landscapes, listing activities like puenting, canyoning, escalada, rafting, Kayak, windsurf, vias ferrata, rutas mountain bike, senderismo, and visitas culturales.

Fuente: facebook.com

En la siguiente Ilustración puede observarse que fue la empresa analizada quien gestionó la visita de un grupo de extranjeros por la zona valenciana:

³ Página de Facebook de "Valencia Adventure": <https://goo.gl/Jn0I8h>

Ilustración 23- Extracto del periódico Levante



Turismo

Unos 200 cruceristas alemanes en bici invadirán mañana el antiguo cauce

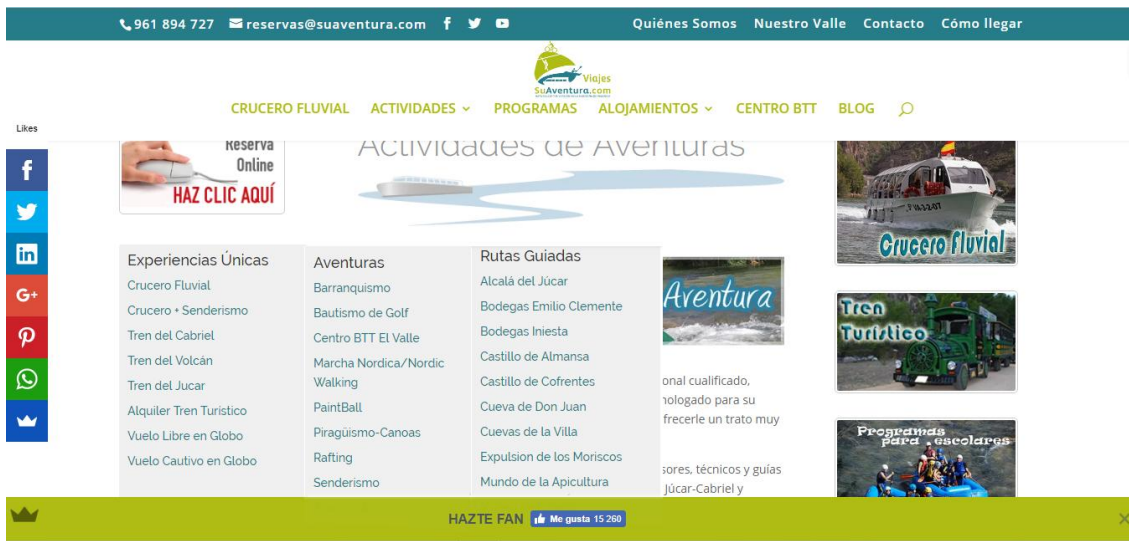
Participan en un viaje temático sobre cicloturismo que recorre la costa mediterránea española

Fuente: Periódico Levante

Con la información arriba indicada, podría decirse que la empresa Valencia Adventure está en activo en el sector turístico, ya que, han pasado cinco años desde su creación y, como se puede ver en la noticia de Levante, se trata de una empresa capacitada para operar con grandes grupos, debido a la buena gestión conjunta con los distribuidores de información y turistas.

- b) **Viajes suaventura.com** (Rutas fluviales del Júcar SL): Esta empresa fundada en el año 2007, se dedica a la promoción y gestión de visitas guiadas y actividades desarrolladas por agua y montaña, como piragüismo y senderismo. Además, también pone en contacto a los clientes con los diferentes alojamientos disponibles, combinando dicho hospedaje con sus actividades. Cabe añadir que, de dicha empresa sí ha podido encontrarse más información en su propia página web, mostrándose a continuación, algunos de sus productos en venta:

Ilustración 24 – Página web VIAJES SUAVENTURA.COM



Fuente: Propia página web de la empresa (www.suaventura.com)

- c) **Ara turístic Lliria S.L.L.:** Esta empresa, siendo la más joven de las analizadas al ser fundada en el año 2012, se dedica a la promoción y gestión de visitas guiadas y actividades desarrolladas por la ciudad y montaña de Lliria (Valencia). En este caso, no es la empresa turística quien pone en común las necesidades de hospedaje del cliente con los establecimientos hoteleros del lugar, si no que es el propio consumidor quien debe encontrar su lugar para descansar.

A continuación se puede comprobar los servicios ofrecidos por ARA TURÍSTIC S.L.L.:

Ilustración 25 – Página web de la empresa ARA TURÍSTIC SLL



Fuente: Propia página web de la empresa (<http://araturistic.wixsite.com/lliria>)

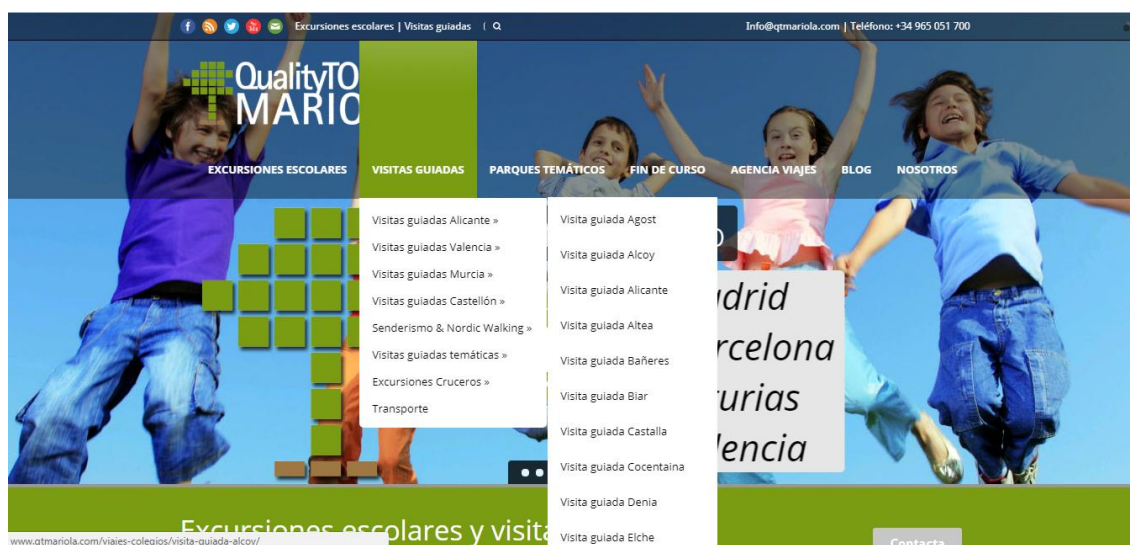
- d) **Quality Tours Mariola S.L.:** Se trata de una empresa alcoyana que empezó su andadura en el año 2004. Ésta es la empresa que realizaría una competencia más directa, ya que su objetivo podrá decirse que es ofrecer a los turistas que se acerquen

a las comarcas de alrededor de la comarca de l'Alcoià, visitas culturales guiadas. Además actúa como agencia de viajes, organizando viajes de fin de curso, también.

En relación a oferta, puede decirse que es la empresa más similar a VISALCOI, además, podría decirse que compartirían clientes. Otro aspecto a tener en cuenta es la veteranía en el sector, lo cual significaría un asentamiento de marca que no tiene VISALCOI.

A continuación puede comprobarse algunos de los servicios de la empresa alcoyana:

Ilustración 26 – Página web de QUALITY TOURS MARIOLA SL



Fuente: Propia página web de la empresa (<http://www.qtmariola.com/>)

2. Proveedores:

A continuación se van a comentar las diferentes empresas que ofrecen sus recursos a la empresa turística VISALCOI. Debido a que se trata de una empresa intermediaria entre el cliente final y sus necesidades en cuanto a alojamiento, comida y ocio, VISALCOI deberá tener un convenio con los diferentes establecimientos hoteleros, hosteleros y culturales (incluyendo teatros y entidades deportivas), ya que deberán trazarse unas pautas para que pueda estandarizarse la oferta final de VISALCOI. Debido a ello, el poder de precio y de negociación será más alto para las empresas que colaboren con VISALCOI, aunque les interesará que ésta les haga publicidad y les suministre más clientela. Tras la recopilación de información realizada en herramientas y portales web de la Generalitat Valenciana y del Ayuntamiento de Alcoy, además de visitar la Oficina de Turismo, a continuación podrá observarse el listado de los posibles proveedores:

1. SERVICIO DE BÚSQUEDA DE ALOJAMIENTO:

- Sercotel Hotel Ciutat d'Alcoi (****)
- Hotel Reconquista (***)
- Hostal Savoy (*)

- Hotel con encanto Masía la Mota
- Casa rural Bons Aires
- Casa rural La Safranera
- Residencial Alcoy

2. VISITAS CULTURALES GUIADAS:

- Guía con título oficial
 - i. Museo bomberos
 - ii. Museo arqueológico
 - iii. Museu de la Festa
 - iv. Museo Explora e Isurus
 - v. Casal del Nadal
 - vi. Refugio de Cervantes
 - vii. Llotja de Sant Jordi
 - viii. La Sarga
 - ix. Ruta del modernismo
 - x. Ruta del casco antiguo
 - xi. Ruta de los puentes
 - xii. Ruta del Cementerio
 - xiii. Ruta de las iglesias

3. EXCURSIONES GUIADAS POR LA MONTAÑA:

- Visita a la Serreta
- Visita a la Font Roja
- Visita al Puig
- Visita a Serelles
- Etc.

4. RUTA GASTRONÓMICA:

- Bar Casa Miguel
- Bar Nou Manila
- Bar l'Ideal
- Bar Víctor
- La Tareta
- EL Callejón de Cano
- La Gruta
- Sant Francesc 52
- L'Amagatall de Tota
- El Lolo

5. ENTRADAS A ACONTECIMIENTOS CULTURALES Y DEPORTIVOS:

- Teatre Calderón y Teatre Principal
 - i. Música
 - ii. Teatro
 - iii. Presentaciones y conferencias
- Club Deportivo Alcoyano, Patín Alcodiam Salesiano y demás instituciones deportivas:
 - i. Entradas a los diferentes campeonatos

La ventaja respecto a los proveedores es que, en base a mi experiencia laboral en la Oficina de Turismo y poder conocer al cliente final, el producto que éstos necesitan y, finalmente a los proveedores, pude observar que los proveedores no realizaban ningún cambio de estrategia en su negocio, entendiéndose que no van a crear ninguna empresa competidora (o aumentando el objetivo de la misma). Además, puesto que el nivel de concentración es bajo, la posibilidad de que los proveedores suban deliberadamente el precio es baja, además, se trata de diferentes sectores (hostelero, cultural, etc.) con una gran cantidad de establecimientos similares, los cuales podrían sustituirse entre ellos en el caso de que uno quiera variar demasiado la estrategia marcada.

3. Productos sustitutos:

Este apartado nombra aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades que la empresa a analizar, es decir, aquellos productos o empresas que puedan ayudar al cliente final con la búsqueda de un hotel, un restaurante o planifique un fin de semana en la capital de la comarca de *L'Alcoià*.

Una empresa que podría actuar de esta forma, es la Tourist Info, ya que se trata de una oficina del Ayuntamiento de Alcoy donde promociona el turismo en la ciudad y que, además, ofrece los contactos de restaurantes, hoteles y empresas de visitas y excursiones guiadas. La ventaja de VISALCOI es que ésta no puede recomendar ningún establecimiento por delante de otros, es decir, sólo pone en conocimiento del cliente de la existencia de dichos establecimientos, mientras que VISALCOI va a prepararles una experiencia única y sin esfuerzo, a los clientes finales.

Otro producto que podría sustituirla, podrían ser las aplicaciones de índole turística, ya que éstas suelen tener opiniones, rutas e incluso los datos de contacto de los diferentes establecimientos de la ciudad a visitar. Cabe añadir que, será más sencillo que un profesional haga de guía por los senderos, rutas y puntos de interés de la ciudad de Alcoy, que ir buscando punto a punto mediante un mapa únicamente.

Finalmente, podría considerarse como producto sustitutivo el viaje a parques de atracciones como Terra Mítica o la realización de visitas culturales por las capitales de la *Comunitat Valenciana*.

Además, debe destacarse que el valor que diferencia a VISALCOI será que la personalización del servicio, es decir, se podría usar la expresión “como un traje a medida”, ya que el cliente podrá elegir el orden de las rutas y visitas a realizar, destacando, también, que el personal

cuenta con un amplio conocimiento de las características de los productos y lugares que el cliente podrá visitar.

4. Clientes:

El cliente será toda aquella persona con interés en tener el viaje organizado desde casa y de forma fácil, teniendo de esta forma el viaje organizado de forma segura y con la confianza de tenerlo todo contratado antes de llegar a la ciudad, y que, además, quiera conocer Alcoy de forma personalizada, adaptando la visita a su tiempo e interés. Éste solo tendrá que elegir los días que más le convenga para que VISALCOI pueda gestionar su hospedaje, alimentación y visitas culturales por la ciudad de Alcoy. Los productos estarán dirigidos a personas con un poder adquisitivo medio. Por lo que hace al poder de negociación, puede decirse que es medianamente alto (salvo en fechas señaladas de alto índice de turismo como son los meses de enero y abril, donde hay más demanda y el poder de negociación lo tiene VISALCOI), ya que, la opción del cliente de prepararse el viaje siempre estará disponible, por lo que, además, los precios no pueden ser excesivamente altos, pues, las personas con menos poder adquisitivo preferirán la opción individual. Respecto a la posterior valoración del servicio, a VISALCOI le será de mucha utilidad la aparición de la empresa en portales web como TripAdvisor.

Deben resaltarse los meses de abril, marzo y diciembre como los más afluentes en el turismo alcoyano, añadiendo septiembre en el caso de los visitantes extranjeros. Debe resaltarse que los eventos más atractivos para el turismo son las Fiestas de Moros y Cristianos en Honor a San Jorge (de Interés Turístico Internacional) y la Navidad, en especial, la Cabalgata de Reyes Magos.

5. Competidores potenciales:

Reciben este nombre aquellas empresas que no tienen presencia actual en el sector, pero podrían sumarse a él en cualquier momento. En este grupo pueden estar tanto empresas que estarían dentro de los grupos estratégicos cercanos⁴, como aquellas sociedades que no tengan nada que ver en el sector.

Aquellas empresas ajenas al sector cuentan con barreras de entrada como una inversión económica media, ya que se debe adquirir un local céntrico, amueblarlo, contratar a un guía oficial, lanzamiento y mantenimiento de aplicaciones y sitios web, las promociones, etc. Además, las empresas que ya estén en el mercado contarán con la complicidad de los establecimientos colaboradores y, además, de un prestigio mayor que la empresa nueva pueda tener a corto plazo.

Debe añadirse que el sector del turismo en Alcoy no ha crecido en los últimos años, por lo que no se trata de un sector muy atractivo para las posibles empresas competidoras. A pesar de ello, deberían tenerse en cuenta a todos aquellos establecimientos hoteleros de la zona, ya que el producto comercializado por VISALCOI (al menos, las visitas guiadas) puede ser muy

⁴ Grupo Estratégico: Conglomerado de empresas de un mismo sector que siguen una estrategia muy similar. "Planificación estratégica para las empresas" (Capó, Josep. 2016. Universitat Politècnica de València, Campus d'Alcoi)

interesante de realizar por éstos, ya que, sería una forma de conseguir más tiempo de estancia y afianzar clientes. Con lo anterior descrito, se pretende poner en conocimiento de los turistas el valor añadido de la empresa alcoyana, cubriendo sus necesidades, ya que, con este proyecto, se está estudiando cuáles son las exigencias mínimas del perfil básico de turista que visita Alcoy.

Finalmente, debe destacarse que la principal barrera de entrada al mercado, es tener el conocimiento del producto necesitado por el cliente, y cuál es el perfil del cliente final. Además, debe destacarse, también otro punto fuerte de VISALCOI es el conocer a los proveedores y cómo actúan éstos. Con todo lo anterior, el cliente De VISALCOI podrá personalizar su visita a la ciudad.

Conclusiones del Microentorno. Tras el análisis del Microentorno pueden darse diversas conclusiones de las diferentes dimensiones estudiadas.

Primero, debe decirse que, puesto que existe una gran variedad de proveedores, en caso que VISALCOI se convierta en un canal de generación de ingresos fuera de la estacionalidad de la oferta turística propia de Alcoy, VISALCOI verá aumentado el poder de negociación. Además, únicamente habría una clase de proveedores (los hoteles) podrían formalizar una amenaza al negocio, pero este tipo de establecimientos suele centrarse más en su objetivo inicial y no adentrarse en otros sectores turísticos.

Continuando con los posibles competidores, al tratarse de unas barreras de entrada que aparentemente no son muy altas, cualquier empresa inversora podría intentar entrar, pero, debe añadirse que, el turismo en la zona no ha variado en gran medida durante los anteriores años, por lo que no sería un sector demasiado atractivo para nuevos competidores, todo ello, debido a la falta de conocimiento de la demanda, por parte de las empresas veteranas y que VISALCOI pretende evitar con este estudio.

Cabe decir, también, que las aplicaciones y páginas web limitan el negocio, ya que ofrecen un producto similar (guiar a los turistas por los alrededores y ciudad de Alcoy) a un menor coste, pero, debe añadirse que este tipo de información es incompleta e insuficiente, pues pueden surgir dudas al leer las publicaciones de éstos. No obstante, puede sacarse partido a los portales de internet como TripAdvisor por la consecución de buenos comentarios y mejores críticas en dichas páginas de internet, ya que, siempre tendrá una mayor personalización la visita guiada por un profesional, que las explicaciones ofrecidas en una web, ya que serán genéricas y no adaptadas al cliente Además, como buen uso de las aplicaciones y portales web, cabe destacar que pueden convertirse en aliados, ya que será en estos lugares donde los clientes podrán describir sus valoraciones post servicio, invitando de esta forma a nuevos clientes potenciales.

Seguidamente, debe resaltarse que los eventos que más afluencia de gente concentran, se sitúan en meses separados del año, convirtiendo el atractivo de la ciudad en estacional. Estas dos celebraciones de gran interés turístico como son las Fiestas de Moros y Cristianos en Honor a San Jorge (Declaradas de Interés Turístico Internacional- siendo en abril) y La Cabalgata de Reyes Magos (de Interés Turístico Nacional y datada como la más antigua de España- tiene lugar en enero). Dicha estacionalidad hará que se deba especializar cada

producto a la época del año, permitiendo que el turista que acuda a VISALCOI pueda conocer todos y cada uno de los rincones y atractivos de la ciudad y su historia. Con lo anterior, debe destacarse que uno de los objetivos de VISALCOI será la ruptura de esta estacionalidad, ofreciendo visitas a los atractivos de Alcoy durante todo el año.

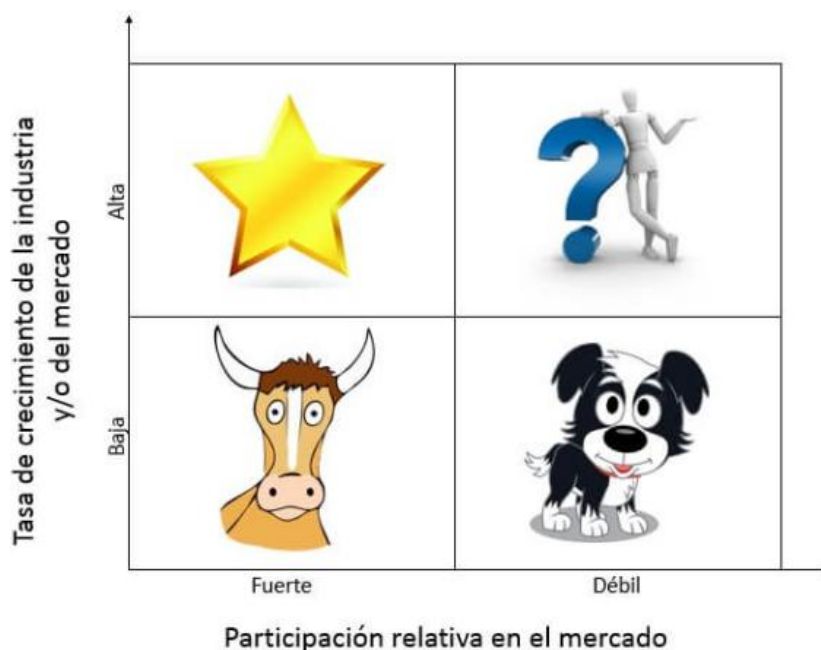
Debería resaltarse que con motivo de llenar el máximo de visitas guiadas y productos ofrecidos por VISALCOI, los grupos tendrían poder de negociación al respecto de precios y rutas, debido a la gran oferta existente.

Debe decirse, también, que el turismo de interior, gastronómico y cultural está incrementando su oferta e interés por parte de la población, lo que aumentaría posibilidad de mejorar la cantidad de turistas que acudan a VISALCOI.

Por último, debe destacarse que España, y, en especial la Comunidad Valenciana, sigue siendo un destino turístico en continuo crecimiento y, además, Alcoy contempla un surtido de posibilidades que podrían completar la demanda de los turistas.

b.2) Matriz de Boston Consulting Group: Tras haber analizado el entorno de los grupos de interés de la empresa turística, mediante la Matriz de Boston Consulting Group se va a clasificar los diferentes productos que VISALCOI ofrece a sus clientes, según la participación relativa del producto en el mercado y, además, según la tasa de crecimiento de la industria del mismo.

Ilustración 27 - Matriz Boston Consulting Group



Fuente: www.matrizbcg.com. Matriz de Boston Consulting Group. 2016.

Teniendo en cuenta que los productos de VISALCOI serían los siguientes (teniendo en cuenta que pueden ser combinados), más adelante se procederá a situarlos dentro de la Matriz:

1. SERVICIO DE BÚSQUEDA DE ALOJAMIENTO:
 - a. Sercotel Holtel Ciutat d'Alcoi (****)

- b. Hotel Reconquista (***)
- c. Hostal Savoy (*)
- d. Hotel con encanto Masía la Mota
- e. Casa rural Bons Aires
- f. Casa rural La Safranera
- g. Residencial Alcoy

2. VISITAS CULTURALES GUIADAS:

- a. Guía con título oficial
 - i. Museo bomberos
 - ii. Museo arqueológico
 - iii. Museo Festa
 - iv. Museo Explora e Isurus
 - v. Casal del Nadal
 - vi. Refugio de Cervantes
 - vii. Llotja de Sant Jordi
 - viii. La Sarga
 - ix. Ruta del modernismo
 - x. Ruta del casco antiguo
 - xi. Ruta de los puentes
 - xii. Ruta del Cementerio
 - xiii. Ruta de las iglesias

3. EXCURSIONES GUIADAS POR LA MONTAÑA:

- a. Visita a la Serreta
- b. Visita a la Font Roja
- c. Visita al Puig
- d. Visita a Serelles
- e. Etc.

4. RUTA GASTRONÓMICA:

- a. Bar Casa Miguel
- b. Bar Nou Manila
- c. Bar l'Ideal
- d. Bar Víctor
- e. La Tareta
- f. EL Callejón de Cano
- g. La Gruta
- h. Sant Francesc 52
- i. L'Amagatall de Tota
- j. El Lolo

5. ENTRADAS A ACONTECIMIENTOS CULTURALES Y DEPORTIVOS:

- a. Teatre Calderón y Teatre Principal
 - i. Música

- ii. Teatro
- iii. Presentaciones y conferencias
- b. Club Deportivo Alcoyano, Patín Alcodiam Salesiano y demás instituciones deportivas:
 - i. Entradas a los diferentes campeonatos

A continuación, en la siguiente Ilustración, se puede observar en base a mi experiencia laboral en la Oficina de Turismo y poder conocer las necesidades y el comportamiento del cliente, cómo quedarían ubicados los productos en la Matriz de Boston Consulting Group:

Ilustración 28 - Matriz de Boston Consulting Group: VISALCOI



Fuente: Elaboración propia con imagen de www.matrizbcg.com

Tras ubicarlos en la matriz en base a mi experiencia en el sector, se procederá a justificar motivo por el cual se han localizado de dicha forma en la ilustración:

- a. *Estrella*: Excursiones guiadas por la montaña. Se trata de un producto en alza, debido al aumento del turismo deportivo y en contacto con la naturaleza. Por ello, debe invertirse capital y tratar de convertirlo en “Vaca”, para que VISALCOI sea un referente en el sector.
- b. *Interrogante*: Entradas a acontecimientos culturales y deportivos. Debido a que las entradas a éstos ya se venden en los propios establecimientos (teatros o estadios deportivos), VISALCOI sólo trataría de dar un servicio y mayor facilidad al cliente, adquiriendo dichas localidades mediante sus medios. Se

ubica en “Interrogante” puesto que el cliente no necesariamente precisa de la empresa alcoyana para la adquisición de entradas, si no que sería un complemento al servicio pactado anteriormente con VISALCOI.

- c. *Vaca*: Visitas culturales guiadas y Ruta gastronómica. Ambas opciones están en un punto muy álgido en referencia a los diferentes productos turísticos ofertados en el país. El turista se va decantando por enriquecer su cultura, tanto historicista como gastronómica. Ésta es la razón por la cual se sitúan ambos productos en este apartado de la Matriz.
- d. *Perro*: Servicio de búsqueda de alojamiento. Al igual que la adquisición de entradas para acontecimientos deportivos y culturales, se trata de un complemento a los productos de la empresa turística alcoyana, pero, la diferencia es que existen más opciones para reservar en el establecimiento hotelero que VISALCOI, por lo que se mantendría para poder facilitar la visita del cliente a la ciudad.

Con la clasificación anterior se pretende conocer qué productos serán más beneficiosos para la empresa y en cuáles deberá invertirse, aunque, también servirá para tener en cuenta aquellos productos que deban desaparecer para no incurrir en pérdidas.

4.1.2. Análisis Interno.

En el apartado siguiente va a analizarse la visión basada en los recursos que tiene la empresa para poder establecer ventajas competitivas. Para ello, deberá formular e implantar una estrategia que explote el conjunto de características únicas de sus recursos y capacidades.

Para ello, la empresa debe conocer los Recursos y Capacidades con los que cuenta, para, más adelante, evaluar los mismos y poder generar una ventaja respecto a sus competidores:

a) **Recursos**: Se trata de los factores o activos de los que dispone la empresa, los cuales deberán ser combinados para poder generar capacidades, es decir, generar un valor para la empresa que sea diferenciador del resto de competidores.

- a. **Recursos tangibles**: A continuación se enumerarán aquellos instrumentos de la empresa que puedan ser inventariados y contabilizados.

Tabla 2 - Recursos tangibles de VISALCOI

TANGIBLES			
R ⁵	FÍSICOS	R	FINANCIEROS
1	Oficina en el centro de Alcoy	12	Capital propio
2	Teléfono		
3	2 ordenadores		
4	200 folletos informativos		

⁵ R: Recurso

5	Televisión	
6	2 mesas	
7	6 sillas	
8	Porta folletos	
9	Estantería	
10	Impresora/escáner	
11	2 trabajadores	

Fuente: Elaboración propia en base a los conocimientos propios en el sector.

- b. Recursos intangibles: Seguidamente se clasificarán los recursos que dependen de las habilidades de los trabajadores y de los usos que se le den a la tecnología:

Tabla 3 - Recursos intangibles de VISALCOI

INTANGIBLES					
NO HUMANOS				HUMANOS	
R	TECNOLÓGICOS	R	ORGANIZATIVOS		
14	Página oficial en Facebook	18	No forma parte de ninguna cadena ni marca reconocida.	22	Empleados motivados
15	Página web	19	Estructura organizativa	23	Empleados con experiencia
16	Wifi para los clientes	20	No es conocida por la población		
17	Programa informático de gestión	21	Servicio post-venta		

Fuente: Elaboración propia en base a la experiencia propia en el sector.

- b) Capacidades: Una vez enumerados los recursos de la empresa, deberá identificarse las capacidades, es decir, el resultado de la combinación de los recursos que generará un valor diferencial de la competencia.

Para conocer las capacidades, a continuación se empleará el Análisis Funcional, dividiendo las capacidades que intervienen en el estudio en las diferentes áreas de las que forman parte:

Tabla 4 - Capacidades de VISALCOI

ÁREAS	CAPACIDADES
Área de promoción	C1. Capacidad de poner al alcance de los clientes la información de los servicios y productos. [R3, 4, 13,14, 15]. C2. Capacidad de analizar las opiniones y sugerencias de los clientes [R3, 14, 15, 21]. C3. Capacidad de auto promocionar y generar campañas de marketing [R3, 4, 13, 14, 15]. C4. Capacidad de atender a los clientes en la zona con más puntos de interés [R1, 21, 22, 23]
Área de Recursos humanos	C5. Capacidad de gestión de las diferentes áreas [R17, 19, 22, 23]. C6. Capacidad de motivar a los empleados [R18, 19, 22]
Área financiera	C7. Capacidad de optimización de recursos propios [R12, 13]. C8. Nula capacidad de mayor inversión que la inicial [R12, 18].
Área de Dirección y gestión	C9. Capacidad de gestión de los recursos adecuadamente [R12, 13, 17, 18, 19]. C10. Capacidad de gestionar las diferentes áreas de trabajo [R17, 19, 22]. C11. Nula capacidad de gestión de marca [R18, 20].
Área tecnológica	C12. Capacidad de actualizar la información de los precios y actividades [R3, 14, 15, 22]. C13. Capacidad de uso de nuevas tecnologías por parte de los clientes [R16]. C14. Capacidad de uso de nuevas tecnologías por parte de los trabajadores para mejorar el servicio [R3, 17, 22]

Fuente: Elaboración propia en base a los Recursos analizados anteriormente.

c) Evaluación de los Recursos y Capacidades. El Perfil Estratégico: Una vez detalladas los recursos y capacidades, deberá realizarse una comparación con el principal competidor: Quality Tours Mariola. Esta empresa tiene unos servicios similares a VISALCOI, con una calidad y trato al cliente, buenos. Ésta fue fundada en 2004 y se ubica en la Avenida de la Hispanidad, lejos el centro de la ciudad. En cuanto a sus servicios, destacan las rutas guiadas por la provincia de Alicante y Murcia, así como, debe destacarse la gestión de viajes de fin de curso, ya que esta empresa actúa como agencia de viajes, también. Cabe añadir, también, que goza de la confianza de los clientes, debido a los años de experiencia en el sector.

La utilidad del Perfil Estratégico es de complementar el Análisis Funcional de la empresa y, de esta forma, valorar el potencial de VISALCOI en cada uno de los recursos o capacidades de su marco competitivo, además de identificar los puntos fuertes y débiles.

Para poder detallar el Perfil Estratégico deberá determinarse la Importancia Estratégica (IE) de cada recurso y capacidad, es decir, aquello que establecerá y mantendrá las ventajas competitivas. Así mismo, deberá fijarse la Fortaleza Relativa (FR), es decir, la capacidad estratégica de una organización.

Tabla 5 - Perfil Estratégico de VISALCOI

ÁREAS	CAPACIDADES	IE	MN (1-2)	N (3-4)	I (5-6)	P (7-8)	MP (9-10)	FR
Área de promoción	C1	8				o x		7,5
	C2	7				o x		7,5
	C3	7			x		o	5
	C4	9		o			x	9
Área de recursos humanos	C5	8			x	o		5
	C6	8				o x		7,5
Área financiera	C7	8			o x			5,5
	C8	9	x		o			1
Área de dirección y gestión	C9	8			x	o		5
	C10	7		x		o		3
	C11	7	x			o		1
Área tecnológica	C12	7				x	o	7
	C13	6		o		x		7
	C14	8				o x		7,5

Fuente: Elaboración propia en base a las Capacidades descritas y analizadas anteriormente.

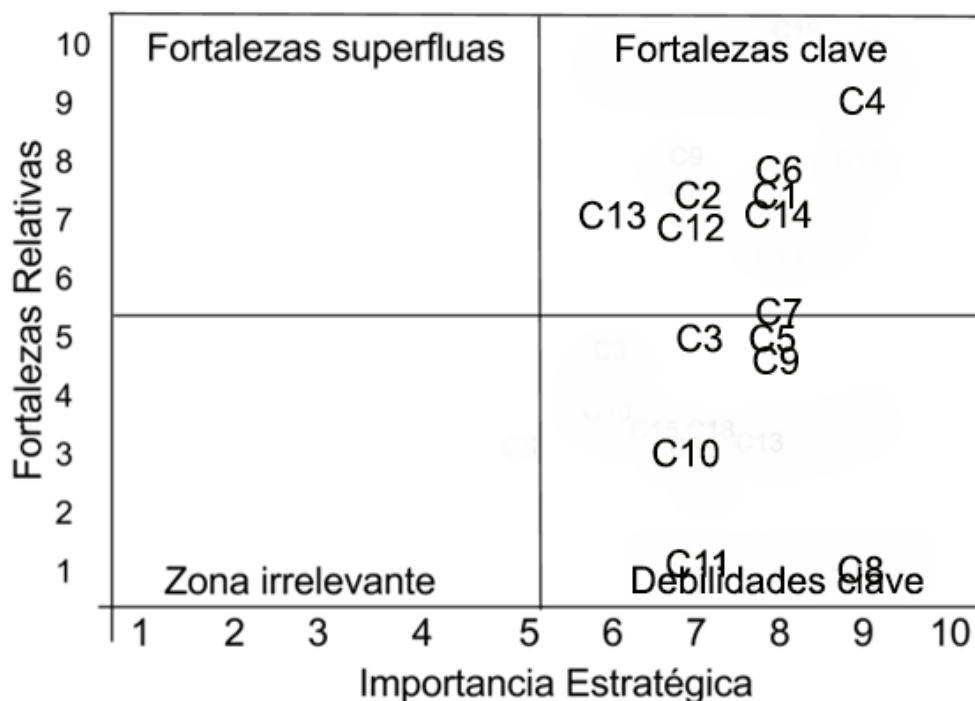
- C1. Capacidad de poner al alcance de los clientes la información de los servicios y productos. [R3, 4, 13,14, 15].
- C2. Capacidad de analizar las opiniones y sugerencias de los clientes [R3, 14, 15, 21].
- C3. Capacidad de auto promocionar y generar campañas de marketing [R3, 4, 13, 14, 15].
- C4. Capacidad de atender a los clientes en la zona con más puntos de interés [R1, 21, 22, 23].
- C5. Capacidad de gestión de las diferentes áreas [R17, 19, 22, 23].
- C6. Capacidad de motivar a los empleados [R18, 19, 22].
- C7. Capacidad de optimización de recursos propios [R12, 13].
- C8. Nula capacidad de inversión mayor que la inicial [R12, 18].
- C9. Capacidad de gestión de los recursos adecuadamente [R12, 13, 17, 18, 19].
- C10. Capacidad de gestionar las diferentes áreas de trabajo [R17, 19, 22].
- C11. Nula capacidad de gestión de marca [R18, 20].

- C12. Capacidad de actualizar la información de los precios y actividades [R3, 14, 15, 22].
- C13. Capacidad de uso de nuevas tecnologías por parte de los clientes [R16].
- C14. Capacidad de uso de nuevas tecnologías por parte de los trabajadores para mejorar el servicio [R3, 17, 22].

A continuación se van a analizar los resultados obtenidos de la comparación entre la empresa competidora, Quality Tours Mariola (color rojo en el Perfil Estratégico), y VISALCOI (color azul en el Perfil Estratégico).

d) **Matriz de Fortalezas y Debilidades:** Una vez comparadas las capacidades de la empresa veterana en el sector y VISALCOI, se van a distribuir éstas según su importancia en el mercado. Para ello, se va a utilizar la Matriz de Fortalezas y Debilidades, delimitando la zona en cuatro sectores: Fortalezas Superfluas, Fortalezas Clave, Zona Irrelevante y Debilidades Clave.

Ilustración 29 - Matriz de Fortalezas y Debilidades de VISALCOI



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en el Perfil Estratégico.

Tal y como se puede observar en la ilustración anterior, las capacidades de VISALCOI comparadas con la empresa veterana del sector, se reparten entre Fortalezas y Debilidades clave, es decir, o bien se trata de capacidades que sí tienen una gran importancia frente al mercado (como es el caso de poder atender a los clientes justamente donde existen más puntos de interés para visitar y el uso de las nuevas tecnologías), o todo lo contrario, que la empresa alcoyana carece de alguna capacidad que es necesaria para la puesta en marcha del negocio (por ejemplo, crear un concepto de marca y que la gente tenga en mente dicha empresa para poder elegir a VISALCOI casi sin pensarlo). Con ello, ya se parte de una base de información acerca de aquello que debe reforzarse o explotar.

4.2. Diagnóstico de la situación de VISALCOI.

Finalmente, la matriz DAFO (en el Anexo 2 puede verse la Matriz DAFO completa), es decir, aquella que resume las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de VISALCOI, queda de la siguiente forma comprimida:

Tabla 6 - Matriz DAFO de VISALCOI

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Alto desembolso inicial para la compra de artículos de merchandising. - Pocos empleados para llevar las diferentes áreas de la empresa. - Debido a la juventud, el préstamo ofrecido por las entidades bancarias es de poca cantidad. - La empresa todavía no es conocida, por lo que deberá promocionarse más que el resto de empresas veteranas que ya tienen una marca creada. 	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Impuestos nacionales, autonómicos y locales: Debe destacarse que la subida de impuestos se produjo para poder cubrir unas arcas públicas aun incompletas y que el porcentaje es alto, lo cual afecta al precio de venta y, por tanto al sector, bruscamente. - Las bajas barreras de entrada en el caso de los establecimientos hoteleros puesto que ya cuentan con la infraestructura física, podrían convertirse en competidores en el caso de querer proporcionar visitas guiadas a sus huéspedes. - Empresas ya asentadas en el mercado y con buena salud económica. - Existen diversas opciones para sustituir dicho producto pero a pesar de ello no suponen una gran amenaza, ya que se sacrifica en gran medida la calidad y comodidad al sustituirlo. - La mayor afluencia se concentra en fiestas y navidad. El resto del año los niveles de visitantes son más bajos. - Para el caso de grupos grandes de clientes, estos tendrán un alto poder de negociación y podrán conseguir mejores precios.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Buena localización de la empresa, junto a los puntos de interés. - Uso de las redes sociales y formularios propios para comprobar y analizar la opinión de la clientela. - Empleados motivados con formar parte de una empresa joven pero con perspectivas de futuro. - Gestión correcta del cambio de terreno a la hora de trabajar, ya que se adecuarían los horarios para que estuviese un empleado siempre en el establecimiento, mientras que el otro está realizando las visitas guiadas. - Permanente actualización de los datos y promociones de la empresa, tanto en redes sociales y plataformas de internet, como en la sede física. 	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Clima político: Debe destacarse la estabilidad política en el país, puesto que no se entorpecería la puesta en marcha de nuevas empresas, ni habría modificaciones drásticas de la Ley. Además, cabe señalar que en Alcoy existe un clima de prosperidad en cuanto al turismo, puesto que el Ayuntamiento está apostando por mejorar la afluencia de turistas. - Nivel de desempleo: La disminución del número de parados, el crecimiento del empleo y, en concreto el aumento en personas ocupadas en el sector servicios, demuestran que la economía está recuperándose y, por tanto, mayor parte de población ha aumentado su capacidad económica. Cabría destacar la mejoría del empleo en Alcoy, también, lo cual indicaría que poco a poco podía ir volviendo aquella gente que se marchó por motivos laborales. - Número de personas que ocupan su ocio en turismo: Por lo que hace a los datos interterritoriales, han aumentado respecto al año pasado. Destacando que, además, se aumentó el gasto total de los viajeros. Además, uno de los destinos preferidos fue la Comunitat Valenciana. - Tendencia en el turismo: Debe señalarse que existe una tendencia alcista en los tipos de turismo que alberga la ciudad de Alcoy, es decir, en turismo gastronómico, deportivo y cultural. Cada año hay más ingresos en turismo por este tipo de viajes de ocio. - Clima y entorno de Alcoy: Debe destacarse que Alcoy goza de temperaturas templadas, salvo en los meses de invierno que bajan, y unas precipitaciones bajas, que se concentran en meses concretos.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del proyecto.

Tras observar la matriz anterior, puede destacarse que VISALCOI estará situado en el centro de la ciudad, junto a los puntos de interés de la ciudad, donde podrá atenderse de una forma mejor a los clientes, así como con el buen uso de las redes sociales y aplicaciones web. También debe resaltarse que los empleados están motivados, de tal forma que los recursos propios están gestionados de forma adecuada, a pesar de ser escasos debido al gran desembolso inicial y la poca oferta de préstamos bancarios. Además, al ser una nueva empresa en el sector, deberá realizar una promoción más fuerte que los competidores más veteranos

para poder atraer sus clientes. Debe destacarse que existe una estabilidad política tanto en España como en Alcoy, lo que beneficia la creación de nuevas empresas, así como el respaldo de los datos mejorados del nivel de desempleo y de ingresos por turismo. Además, el turismo ofertado en Alcoy está en auge, ya que el turismo cultural, gastronómico y deportivo está aumentando los niveles de visitantes y de ingresos. Cabe añadir que Alcoy disfruta de temperaturas templadas y de unas infraestructuras apropiadas para la bienvenida de los turistas que vengas de otros lugares más lejanos, aprovechando así el turismo de masas. Finalmente, debe tenerse en cuenta que los impuestos para el ocio son los más altos, por lo que el precio no puede ser demasiado alto para atraer clientes nuevos, además, debido a que las barreras de entrada son bajas, debe tenerse en cuenta a establecimientos hoteleros cercanos, quienes podrían resultar nuevos competidores en el sector, pero será una oportunidad para motivar a los empleados y resaltar así el valor añadido de la marca, conociendo la demanda y apostando por los servicios personalizados.

4.3. Estrategia de VISALCOI.

Tras comprobar las características de la situación de VISALCOI, va a realizarse un análisis donde se definirán las acciones a tomar a partir de los resultados anteriores. Para ello, van a describirse las tareas a realizar para Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades.

4.3.1. CAME.

En este apartado se van a describir las estrategias que debería seguir VISALCOI para hacer frente a las amenazas, solucionar o minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y destacar los puntos fuertes.

Ilustración 30 - Matriz CAME de VISALCOI

Corregir	<ul style="list-style-type: none"> - Maximizar la promoción vía online. -Acordar horarios para las acciones comerciales y administrativas. -Recurrirse a métodos online como "Verkami",. -Conseguir un efecto "boca a boca" efectivo a corto plazo. 	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar la información acerca de las tasas e impuestos. -Deberá actualizarse el conocimiento del sector para satisfacer a la demanda. -Ofrecer alternativas al turismo de masas, durante todo el año.
Mantener	<ul style="list-style-type: none"> -Mantener la ubicación en el centro de la ciudad. -Utilizar encuestas online y físicas, además de la creación de perfiles en portales web turísticos para conocer la demanda. -Realizar cursos formativos en el ámbito empresarial y turístico. - Confección de un horario de turnos para la adecuada participación de las visitas guiadas. -Realizar publicaciones en redes sociales diarias, así como cada cierto tiempo se acudirán a cursos de formación. 	Explotar	<ul style="list-style-type: none"> -Formalizar alianzas con entidades gubernamentales, facilitando el acceso de turistas a VISALCOI. - Establecimiento de precios familiares. -Pactar con las oficinas de turismo de otras comunidades autónomas. -Explotar las excursiones por los alrededores.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en este proyecto

Con lo anterior detallado se va a conseguir que VISALCOI se mantenga en el mercado y obtenga buenos resultados.

4.3.2. Matriz Genérica de Porter

A continuación, y tras haber enumerado las funciones para mantener a VISALCOI en el mercado, se procederá a la elección de la vía estratégica a adoptar para competir en el mercado. Según Michael Porter (Soriano, Claudio L. (1990). "Instrumentos de análisis del marketing estratégico". Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos.) Hay dos opciones que fundamentarán una forma de competir exitosa y rentablemente en el mercado:

- Vía de la diferenciación: La empresa logra el éxito basando su negocio en aquellas características únicas que posee y que el cliente percibe como tal, dándole un valor mayor y, en consecuencia, decida pagar por dicho producto.
- Vía de liderazgo en costes: La empresa decide mantener unos precios más bajos que la competencia, logrando mayores márgenes de beneficios.

A continuación puede observarse la matriz de Estrategias Generales desarrolladas por M. Porter:

Ilustración 31 - Matriz de Estrategias Generales de Porter

	VENTAJA ESTRATÉGICA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Exclusividad percibida por el consumidor	Posición de bajo costo
Todo el sector	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS
A un segmento específico	CONCENTRACIÓN O ALTA SEGMENTACIÓN	

Fuente: 1 – Instrumentos de análisis del marketing estratégico (Soriano, Claudio L. (1990. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos.)

Después de conocer las vías que pueden elegir las empresas para ser líderes en sus respectivos mercados, puede decirse que VISALCOI seguirá la vía de la diferenciación en todo el sector, ya que, la empresa alcoyana centrará sus esfuerzos y estrategias en la personalización del servicio al cliente final. El cliente estudiado en este proyecto sí estará dispuesto a pagar por tener el viaje organizado sin perder tiempo.

4.3.3. Estrategias de VISALCOI

A continuación se van a plantear las diferentes estrategias resultantes del análisis DAFO final (en el Anexo 3 podrá verse la tabla al completo):

Tabla 7 - Estrategias resultantes del análisis DAFO y CAME

ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
1. Firmar un convenio con el Ayuntamiento para poder realizar rutas guiadas durante las festividades locales. [O2-3-8-9-10-11-12-13-14-25-26-27; F1-2-3-4-6-7]	4. Afiliarse a las asociaciones y agrupaciones que apoyan el turismo en Alcoy y Provincia de Alicante. [O2-9-10-11-14-18-20-22-23; D1-2-5]

2. Precios especiales para desempleados y estudiantes. [O1-3-4-5-7-14-15-16-21-26; F1-3-5-6]	5. Utilización de software gratuito para la puesta en marcha de la empresa. [O18-20-24; D5-8-9]
<u>ESTRATEGIAS - FA</u>	<u>ESTRATEGIAS - DA</u>
6. Con el aumento del uso de las nuevas tecnologías, la empresa utilizará aplicaciones y redes sociales gratuitas, a modo de comunicación y facilidad para el cliente. [A7-8; F2-5-7-8]	9. Dar VISALCOI de alta en el registro de empresas colaboradoras de la Tourist Info para beneficiarse de la promoción gratuita que ofrecen a cambio. [A3-8; D1-2-6]
7. Debido a las bajas barreras de entrada, será necesario explotar las diferencias con los competidores, es decir, que el cliente pueda tener todo el viaje organizado sin salir de casa. [A3-5-6-7-9; F2-3-4-5-6-7]	10. Cerrar la empresa. [A1-3-5-7-9; D1-2-5-6-8]
8. Realización de rutas alternativas e interesantes durante todo el año, evitando así la estacionalidad del turismo en la ciudad. [A8-10; F1-3-4-5-6]	

Fuente: Elaboración propia a partir de los análisis previos de este proyecto.

Con todo lo anterior, pueden destacarse las siguientes estrategias a seguir por VISALCOI:

- Firmar un convenio con el Ayuntamiento de Alcoy para poder realizar rutas guiadas durante festividades (no únicamente en Fiestas de San Jorge y Navidad).
- Establecer precios especiales para desempleados y estudiantes.
- Ofertar rutas por la montaña de forma teatralizada y educativa, durante ciertos meses del año.
- Afiliar la sociedad a las asociaciones y agrupaciones que apoyan y promueven el turismo en la zona de Alcoy y la Provincia de Alicante.
- Emplear software gratuito para la puesta en marcha de la empresa.
- Uso de aplicaciones gratuitas para Smartphone y otros dispositivos móviles, además de redes sociales, para comunicarse y facilitar los trámites con el cliente.
- Deberá facilitarse al máximo la organización de la visita del cliente, es decir, que sin que tenga que salir de casa, pueda organizar todo el viaje a Alcoy. Con ello, se explotarán las diferencias con los competidores, disminuyendo así, las amenazas por las bajas barreras de entrada.
- Oferta de rutas alternativas e interesantes para el público durante todo el año, evitando así la estacionalidad del turismo en la ciudad.
- Convertir a VISALCOI en una de las empresas colaboradoras de la Tourist Info de la ciudad para beneficiarse de la promoción gratuita que ofrecen a cambio.
- Finalmente, el cierre de la sociedad sería la última opción a tomar.

5. Plan de Marketing VISALCOI S.A.

5.1. Introducción.

Según el libro *Principios de Marketing* (Kotler y Amstrong, 2014), la planificación de marketing es la toma de decisiones sobre las estrategias que, de una u otra forma, ayudarán a la empresa a alcanzar los objetivos estratégicos marcados. Para ello, deberá traducirse los planes de marketing en acciones, para lograr los objetivos establecidos.

Cabe destacar que, con la planificación se responderán las preguntas *qué* y *porqué*, de la realización de las actividades a realizar, mientras que, con la realización de las estrategias y la ejecución de éstas, va a conocerse el *quién*, *dónde*, *cuándo* y *cómo* actuar.

A continuación se va a desarrollar el plan de marketing de VISALCOI.

5.2. Objetivos del marketing.

Tras haber analizado la situación del mercado de VISALCOI con el análisis DAFO, como va a defender su posición en el mercado con el CAME, y , finalmente, qué tipo de estrategia general debe aplicar, se van a definir los objetivos que debe cumplir VISALCOI para finalizar el ejercicio con buenos resultados.

Primero debe conocerse que la empresa alcoyana tiene los siguientes conceptos de Misión y Visión:

- Misión: Ofrecer y gestionar las mejores rutas y visitas guiadas a la capital de *l'Alcoià*. Para ello, la empresa deberá poner todas las facilidades en la mano del cliente.
- Visión: Ser la empresa más representativa y de referencia turística de la ciudad de Alcoy.

Con los resultados obtenidos de los diferentes análisis del mercado (detallados en el apartado de "Definición de Estrategias") pueden destacarse los siguientes objetivos para el primer año de VISALCOI:

- Objetivos cuantitativos:
 - Poder saldar las deudas del desembolso inicial, al final del primer ejercicio.
 - Tener una rentabilidad del 5% el primer año.
 - Tener un total de 500 seguidores en las redes sociales Facebook e Instagram a final de año.
- Objetivos cualitativos:
 - Convertir VISALCOI en la clara alternativa a la empresa líder en la ciudad, es decir, convertir la empresa en una marca en la que la gente deposite su confianza.
 - Tener el máximo de opiniones positivas y conocer las opiniones de los clientes, antes, durante y después del servicio, en plataformas on-line y en los archivos de la empresa.

5.3. Segmentación, *targeting* y posicionamiento.

En este apartado se analizará el mercado y sus consumidores con tal de cercar cuál es el ámbito de actuación de la empresa, ya que, debido al gran alcance del mercado, las empresas deben acotar el rango del mercado para poder abastecer y satisfacer todas las necesidades más cercanas con su producto, centrandose de esta forma los recursos y capacidades de la empresa a aquellos consumidores que mayor beneficio pueda aportarles.

Con todo ello, seguidamente va a analizarse cuál es el segmento del mercado adecuado, cuál el objetivo de mercado y, finalmente, qué estrategia debería resultar la mejor para VISALCOI.

5.3.1. Segmentación.

En primer lugar, utilizando las encuestas realizadas en la Tourist Info durante los años 2014, 2015 y 2016, va a poderse conocer de primera mano cuál es el tipo de cliente final que llega a Alcoy, y qué es lo que busca en la ciudad. A continuación se podrá ver una tabla resumen con los datos obtenidos por la Tourist Info de Alcoy en dos tipos de encuestas: las anuales (I) y las de verano que pertenecían a la Generalitat Valenciana (II):

Tabla 8 - Resultados de las encuestas realizadas en la Tourist Info de Alcoy (I)

AÑO	PROCEDENCIA	SEXO	EDAD	ESTUDIOS	MOTIVO DEL VIAJE	PERNOCTACIÓN	ALOJAMIENTO	TRANSPORTE
2014 - I	36% CV	52% hombres	40-60	Universitarios	Ocio	38%	Vivienda particular y hostel	Automóvil
2014 - II	36% Extranjero	55% hombres	36-45	Universitarios	Cultura/fiestas, descanso y naturaleza.	56%	Vivienda alquilada o particular	Automóvil
2015 - I	33% CV	57% hombres	26-56	Universitarios	Ocio	33%	Vivienda particular y hostel	Automóvil
2015 - II	48% Extranjero	47% mujeres	36-45	Universitarios	Naturaleza y gastronomía.	35%	Casa rural y hotel	Automóvil
2016 - I	48% CV	51% hombres	36-45	Universitarios	Ocio	29%	Hotel y la vivienda particular	Automóvil
2016 - II	41% Extranjero	54% mujeres	46-65	Universitarios	Cultura/fiestas, descanso y naturaleza.	59%	Hotel y la vivienda particular	Automóvil

Fuente: Elaboración propia con los datos recopilados por la Oficina de Turismo de Alcoy

Tabla 9 - Resultados de las encuestas realizadas en la Tourist Info de Alcoy (II)

AÑO	ACOMPAÑANTES	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTIVIDADES A REALIZAR	VALORACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN	ENCUESTADOS	USO DE INTERNET
2014 - I	Pareja	Amigos o familiares, y web de la Tourist.	Visita a museos, monumentos y espacios naturales	Muy bien	361	-
2014 - II	Familia	Amigos o familiares, e internet.	Visita a museos, monumentos y espacios naturales y degustaciones gastronómicas.	Muy bien	81	59,3% usó su Smartphone o tableta con internet. De éstos, un 66,7% lo utilizó para compartir información, imágenes y vídeos, además de consultar mapas y rutas.
2015 - I	Pareja	Amigos o familiares, y web de la Tourist.	Visita a museos, monumentos y espacios naturales	Muy bien	360	-
2015 - II	Pareja	Amigos y familiares, y otras oficinas de turismo	Visitas a espacios naturales y culturales.	Muy bien	77	81% usó Smartphone o tableta con internet. De éstos, un 27% lo utilizó para compartir información, imágenes y vídeos, además de consultar mapas y

						rutas.
2016 - I	Pareja	Amigos o familiares, y web de la Tourist.	Visita a museos, monumentos y espacios naturales	Muy bien	360	-
2016 - II	Pareja	Internet y amigos y familiares	Visitas a espacios naturales y culturales.	Muy bien	79	74% usó Smartphone o tableta con internet. De éstos, un 37% lo utilizó para compartir información, imágenes y vídeos, además de consultar mapas y rutas.

Fuente: Elaboración propia con la información recopilada por la Oficina de Turismo de Alcoy

A continuación se van a comentar los resultados de las diferentes encuestas realizadas en la Tourist Info de Alcoy durante los años 2014, 2015 y 2016:

En el año 2014, puede describirse al visitante medio de Alcoy, como una persona de edad madura (40-60 años) y con estudios universitarios, que viaja con su pareja para conocer las tradiciones y cultura alcoyanas, así como visitar sus museos y parajes naturales. Debe puntualizarse que, del total de los visitantes, un alto porcentaje es de procedencia de la Comunidad Valenciana – con un 36% -, seguidos por madrileños y catalanes (10% y 8%, respectivamente), aunque no debe desmerecerse las cantidades de personal internacional, quienes, del total, un 4% ha sido de procedencia francesa, y, un 3%, del Reino Unido y Bélgica. Es de apreciar, también, que de los visitantes, más de un tercio de ellos, pernoctó en la ciudad, lo cual indica que la ciudad tiene interés para más de pocas horas. Cabe destacar que una mayoría de los encuestados utilizó el automóvil como medio para llegar a la ciudad, con lo que puede interpretarse que los accesos a la ciudad son de calidad y eficientes. Por último, es importante resaltar que fueron los familiares y amigos quienes informaron y recomendaron de buena forma la visita a la ciudad de Alcoy, además de, valorar muy positivamente la ubicación de la oficina de turismo, estando situada en pleno centro de la ciudad.

Por lo que hace a la encuesta estival del mismo año, debe destacarse que el porcentaje de extranjeros aumentó, siendo un 13% de los encuestados no españoles, de nacionalidad británica, un 12%, franceses y, finalmente, un 11% alemanes, lo cual indica que Alcoy es un buen complemento de aquellos destinos de turismo de masas. Lo anterior es reforzado observando el porcentaje de encuestados que decidieron pasar la noche en Alcoy, aumentando los datos del mismo año en 18%, es decir, un total del 56% de los encuestados pernoctaron en la capital de la comarca de *l'Alcoià*. Finalmente, un dato a destacar de las encuestas en época de verano es el uso del *Smartphone*, una amplia mayoría de los visitantes encuestados utilizó su dispositivo móvil para compartir información e imágenes sobre la ciudad durante su visita.

El año 2015 tuvo un aumento de la población extranjera que visitaba la ciudad, siendo ésta del 7% perteneciente al Reino Unido, un 4% de origen francés y un 3%, belga, debiendo resaltar, también la disminución equitativa de los españoles que pasaron por Alcoy, siendo (aun así) un 33% valencianos, un 9% madrileños y, un 7% catalanes, entre otras procedencias. Por lo que hace a la edad del visitante promedio, baja la edad mínima a 26 años, lo cual indica que en 2015, Alcoy se convirtió en destino juvenil, también. Además, tal y como ocurre en 2014, se

trata de visitantes acompañados por parejas y con estudios universitarios cursados. Debe resaltarse que durante el año 2015, hubo menos encuestados que pernoctaron en la ciudad, siendo el porcentaje de 33%. Debe resaltarse que, al igual que en el año anterior, el automóvil fue el medio más utilizado por los encuestados para la llegada a Alcoy, siendo recomendados, también por familiares y amigos, lo cual refuerza que la promoción es fundamental para el “boca a boca”. Además, los encuestados siguen valorando muy positivamente la localización de la oficina de turismo, a pocos minutos de los puntos de interés de la ciudad.

Siguiendo los datos obtenidos en las encuestas de verano, casi la mitad (un 48%) de los encuestados viene de lugares externos a España, lo cual refuerza la teoría de Alcoy como destino de turismo extranjero de desconexión de turismo de masas. De lo anterior descrito, debe resaltarse que son los franceses en esta ocasión quienes aumentan su porcentaje, teniendo un total del 10%, seguido de británicos, con un 9%. Debe destacarse que, del total de los encuestados, más de una tercera parte decidió pasar la noche en Alcoy, siendo mayor el porcentaje comparado con los resultados de todo el año, aprovechando las vacaciones visitando los puntos de interés de la ciudad, tal y como se les recomendó por parte de amigos y familiares. Finalmente, en el uso de los *Smartphone*, debe destacarse el aumento respecto al año anterior (ha pasado de un 59.3% en 2014, a un 81% en 2015), demostrando que la población ya utiliza su móvil como una herramienta diaria y de repercusión importante, por lo que hace a las publicaciones en redes sociales.

Finalmente, en el pasado año 2016, el perfil del visitante continúa siendo una pareja con edad de entre 36 y 45 años, con estudios universitarios que, recomendado por familiares y amigos, deciden coger el coche para visitar los museos, parajes naturales y demás atractivos de Alcoy. Debe destacarse que, observando el porcentaje de las procedencias, en el año 2016 empiezan a observarse los frutos de la inversión en turismo por parte del Ayuntamiento de Alcoy, ya que, entre otros, el porcentaje de los visitantes totales (48%) vinieron de la Comunidad Valenciana, seguidos de un 15% de Cataluña y, un 8% de Madrid, todos éstos viendo aumentado su porcentaje respecto a los pasados años. En cambio, el porcentaje de los visitantes encuestados extranjeros, ha visto disminuido su valor, quedando en un 8% del Reino Unido, un 6% de Francia y, un 4% de Holanda (siendo destacable su aparición como uno de los tres países con más visitantes encuestados en el año 2016).

Observando los datos de las encuestas veraniegas, debe resaltarse la buena promoción realizada en los Países Bajos, tal y como se destacaba en el párrafo anterior, habiendo aumentado considerablemente el porcentaje de visitantes a la ciudad, ya que, de un total del 41% de procedencia extranjera, un 18% fueron holandeses, seguidos de italianos y británicos, con porcentajes del 11 y 7, respectivamente. Por lo que hace a las demás características del turista, puede decirse que tiene estudios universitarios y es más mayor que el visitante medio durante todo el año, estando el rango entre los 55 años de media, y que, además, una amplia mayoría (59% de los encuestados) ha preferido pernoctar en Alcoy (siendo este, el porcentaje más alto registrado en los años estudiados) para poder visitar más tranquilamente los puntos de interés alcoyanos. Además, cabe señalar que, aunque el porcentaje de encuestados que utilizó su terminal móvil ha disminuido respecto al 2015, el número de turistas que usó su *Smartphone* para compartir sus vivencias en Alcoy, fue mayor que el año anterior (pasando del 27% en 2015, al 37% en 2016).

Tal y como se puede observar en las anteriores tablas, el visitante estándar de Alcoy, suele ser una pareja de edad madura, rondando los 40 años, cuyo objetivo al llegar a la ciudad es la de poder cumplir sus deseos de ocio, visitando museos, monumentos y parajes naturales, además de conocer la gastronomía local. Cabe destacar que se trata mayoritariamente de población de la misma comunidad autónoma la que visita Alcoy durante todo el año, destacando un aumento paulatino en los años, así como debe resaltarse la importancia del cliente internacional, el cual roza la mitad de los visitantes en temporada de verano, lo cual indica que el turismo que no es de masas va ganando adeptos con el paso del tiempo.

También, debe apreciarse que el visitante de Alcoy es una persona cualificada y que quiere conocer la cultura alcoyana, y que, para ello, un alto porcentaje de los visitantes, ya sean españoles o extranjeros, deciden pernoctar en Alcoy, utilizando viviendas particulares (amigos o familiares) y establecimientos hoteleros. Además, debe decirse que, debido a la calidad del acceso a la ciudad, los visitantes deciden utilizar su coche para acercarse a Alcoy.

Finalmente, debe destacarse que los visitantes consideran de muy buena forma la localización de la oficina de turismo, la cual se encuentra en la *Plaça d'Espanya*, es decir, pleno centro de la ciudad y cerca de los puntos de interés. Además, como dato a considerar para la empresa VISALCOI, debe tenerse en cuenta el aumento de los usuarios que utilizan sus aparatos tecnológicos para la búsqueda de información y compartición de sus experiencias en la capital de *l'Alcoià* a sus más allegados. Por último, debe destacarse la tendencia alcista al uso y contratación de los servicios hoteleros, ya que, en el año 2014 y, salvo en verano, del año 2015, los visitantes pernoctaban en casas alquiladas o particulares, y, tal y como puede verse en la Tabla 6, los consumidores eligen el hotel como su mejor opción para descansar. Lo anterior puede interpretarse como un aumento de las capacidades adquisitivas de la población.

5.3.2. Targeting.

A continuación se elegirá el segmento del mercado donde actuar, es decir, el grupo de consumidores que tienen unas necesidades en común y que, además, la empresa puede y quiere satisfacer.

Con la descripción del turista que visita Alcoy, detallada en el apartado anterior, puede decirse que VISALCOI debe seguir estrategias que le permitan actuar en un segmento de Marketing Concentrado (nicho de mercado). En este escenario de segmentación del mercado, la empresa incrementa su posición en el mercado a través del aumento del conocimiento sobre sus consumidores, es decir, tener en cuenta y conocer aquello que el cliente precisa para cumplir sus necesidades.

Una vez determinado el "lugar" donde la empresa pretende y debe actuar (siendo clientes las parejas con una edad que ronda los 40 años, con estudios universitarios y que utiliza su propio vehículo y *Smartphone*, y que, en su mayoría llegan desde la Comunidad Valenciana, Madrid y Cataluña, sin desmerecer la población (en aumento, debe destacarse) extranjera, los cuales provienen del Reino Unido, Francia y Holanda), a continuación se va a analizar y, finalmente definir, la forma en que los consumidores deben (o pueden) definir la empresa en base a los

atributos de VISALCOI más destacables, en comparación con las demás empresas competidoras.

Para ello, a continuación van a identificarse las Ventajas Competitivas, elegir una de las anteriores que sea la más adecuada para el sector, y, finalmente, establecer una estrategia general donde aplicar las Ventajas Competitivas.

5.3.2.1. Identificación de las Ventajas Competitivas. En este apartado va a analizarse de qué dispone VISALCOI para poder formalizar una característica diferenciadora de sus competidores, es decir, van a describirse los recursos disponibles, los servicios a ofrecer y, finalmente, cómo es el mercado y sus competidores.

VISALCOI se diferencia de la competencia por la imagen que muestra y por la personalización del servicio contratado por el consumidor. La empresa alcoyana puede definirse como joven, fresca, saludable, innovadora y adaptable al cliente. Joven por la edad de sus empleados, pero también por la actitud de trabajo y de uso de las nuevas tecnologías, donde, además, cabe destacar que las redes sociales serán de apoyo al cliente, al cual se le contestarán las preguntas que realice por estos medios, en poco tiempo y con buenas formas. La empresa es, además, fresca y saludable porque no se repiten clichés anteriores y además, apuesta por la vida sana y cultural, por medio de las turas guiadas que ofrece. Finalmente, VISALCOI puede destacar sobre las demás empresas del sector, por ofrecer una atención personalizada a sus clientes. El consumidor podrá valorar que VISALCOI le organizará el viaje sin más preocupación que la de desplazarse a la ciudad, pues desde casa podrá elegir qué lugares de interés y cuándo visitarlos, es decir, podrá elegir si conocer lugares emblemáticos de la ciudad, museos y parques naturales, durante las horas que desee, además, si lo desea, la empresa alcoyana le guiará por los mejores y más característicos restaurantes y bares, donde probar la gastronomía local, y, finalmente, VISALCOI les gestionará la adquisición de entradas a eventos culturales y deportivos, así como la reserva de la habitación de hotel para poder descansar y reponer fuerzas en Alcoy. Con todo lo anterior, el consumidor podrá disfrutar de la ciudad alcoyana de una forma cómoda y despreocupada, además de poder conocer la historia y tradiciones de la mano de guías autóctonos.

5.3.2.2. Selección de una estrategia general. A continuación se va a describir el por qué los clientes deben contratar los servicios de VISALCOI, es decir, va a posicionarse VISALCOI dentro de las posibilidades de la matriz Beneficio/Precio, la cual mide los beneficios a obtener por el cliente final mediante el servicio contratado, en relación al precio que paga por ellos.

Ilustración 32 - Matriz de posicionamiento

		Price		
		Superior	Igual	Inferior
Benefits	Superior	More for more	More for equal	More for less
	Equal	X	X	Equal for less
	Inferior	X	X	Less for less

X ← Not recommended strategies

Fuente: apuntes de la asignatura “Business marketing” (Clemente, José Antonio. 2016. Universitat Politècnica de València, Campus d’Alcoi)

VISALCOI estaría situada en el estamento “Más por igual”, lo cual significaría que los precios no serían muy diferentes que los que tienen los principales competidores, pero que el cliente estaría dispuesto a costear debido al valor extra que le ofrece VISALCOI con la personalización de su visita a la ciudad. El cliente tendría más opciones y mejor adaptadas a éste, por el mismo precio.

Con lo anterior descrito, puede definirse de la siguiente forma el por qué de VISALCOI: “Para parejas y familias con ganas de desconectar del día y disfrutar de Alcoy y sus alrededores, VISALCOI es la solución al estrés de preparar el viaje, ya que, el cliente sólo debe centrarse en deleitarse de sus vacaciones, puesto que la empresa alcoyana les “confeccionará un traje a medida” con el cual conocerán la ciudad de la mano de guías autóctonos con conocimientos de cada punto de interés y tradición de Alcoy.”

5.4. Marketing Mix.

A continuación se van a analizar las cuatro variables básicas de la actividad de VISALCOI: Precio, Producto, Distribución y Promoción. Con ello, se pretende comprender la situación de la empresa y poder establecer una estrategia de posicionamiento.

5.4.1. Producto.

Tal y como aparece en los apuntes de la asignatura “Business marketing” (Clemente, José Antonio. 2016. Universitat Politècnica de València, Campus d’Alcoi), el producto es el conjunto de características físicas y psicológicas que el cliente percibe y que puede cubrir sus necesidades. En el caso de VISALCOI se trata de la comercialización y contratación de servicios turísticos que puedan cubrir las necesidades de conocer la ciudad de Alcoy.

Podría definirse el servicio ofrecido por la empresa alcoyana como de consumo inmediato, ya que sería consumido al momento entrara el cliente en la oficina; también se trata de un producto de adquisición esporádica, ya que los consumidores realizan investigaciones de dónde viajar en sus vacaciones.

Para poder identificar dichos servicios, debe hacerse referencia a la marca: VISALCOI.

Ilustración 33 - Logo de VISALCOI



Fuente: Elaboración propia

Una vez conocida la marca, a continuación se van a enumerar los servicios ofrecidos por VISALCOI:

1. SERVICIO DE BÚSQUEDA DE ALOJAMIENTO.
2. VISITAS CULTURALES GUIADAS:
 - a. Guía con título oficial
 - i. Museo bomberos
 - ii. Museo arqueológico
 - iii. Museo Festa
 - iv. Museo Explora e Isurus
 - v. Casal del Nadal
 - vi. Refugio de Cervantes
 - vii. Llotja de Sant Jordi
 - viii. La Sarga
 - ix. Ruta del modernismo
 - x. Ruta del casco antiguo
 - xi. Ruta de los puentes
 - xii. Ruta del Cementerio
 - xiii. Ruta de las iglesias
3. EXCURSIONES GUIADAS POR LA MONTAÑA:
 - a. Visita a la Serreta
 - b. Visita a la Font Roja
 - c. Visita al Puig

- d. Visita a Serelles
 - e. Etc.
4. RUTA GASTRONÓMICA.
5. ENTRADAS A ACONTECIMIENTOS CULTURALES Y DEPORTIVOS:
- a. Música
 - b. Teatro
 - c. Presentaciones y conferencias
 - d. Entradas a los diferentes campeonatos

El cliente podrá desconectar del día a día y descubrir la ciudad de Alcoy de la forma más cómoda y que se adapte a su horario y disponibilidad. VISALCOI le ofrecerá y preparará la visita según sus intereses, dándole a elegir entre todas las opciones de rutas, visitas culturales, establecimientos gastronómicos y de hospedaje, haciendo que el consumidor esté relajado y su única preocupación sea la de disfrutar.

5.4.2. Precio.

El precio el valor económico de un producto que, puede coincidir o no, con el valor estimado que le da el cliente al producto, es decir, es la cantidad de dinero que el cliente está dispuesto a abonar a una empresa por obtener el beneficio de un producto o servicio. Para el cliente de VISALCOI, el precio detallado a continuación será equitativo al valor percibido por poder disfrutar de la ciudad de Alcoy de una forma organizada desde casa y sin preocupaciones.

Para VISALCOI va a decidirse por estipular un precio basado en los costes fijos y, poniendo el mismo precio a todos los servicios:

Precio= Coste(Horas empleados+promoción+costes oficina)+margen

Precio= (14+2+2)+3.5=**21.5€** por persona por visita (*mínimo 2 personas. En caso de ser 1 persona, (28+2+2)+3.5= **35.5€**)

Es decir, VISALCOI tiene un precio para cada visita elegida y por persona de 21.5€. Debe explicarse que el precio del competidor principal (Quality Tours Mariola) es de 135€ sea individual o grupal la visita, con lo que VISALCOI ofrece un precio adaptado al visitante medio de Alcoy, con lo que la empresa alcoyana se adapta a la demanda tras el estudio del mercado realizado en este proyecto. Además, debe puntualizarse que el servicio de adquisiciones de entradas para eventos deportivos y culturales, así como de la reserva de la habitación del hotel, VISALCOI recibirá una pequeña cantidad como comisión por el servicio realizado.

Tras esta anotación, a continuación se detallan, las diferentes promociones por la contratación de más servicios:

- a) 1 visita/excursión (duración de 2 horas): 21.5€ por persona
- b) 2 visitas/excursiones (duración de cada una de 2 horas): 20.45€ por persona.
- c) 3 visitas/excursiones (duración de cada una de 2 horas): 19.40€ por persona.

d) Opción de 2 días (2 visitas/excursiones+ruta gastronómica+adquisición entradas teatro/deporte+búsqueda de hotel): 60€ por persona.

e) Adquisición de entradas a eventos deportivos o culturales: Precio de la entrada (se pagará en el momento del servicio) + 1€ de comisión

f) Reserva hotel: Precio de la habitación + 2€ de comisión.

Con estos precios arriba detallados, VISALCOI pretende que cualquier persona pueda disfrutar de la ciudad de Alcoy sin mayor preocupación que la de desconectar del día a día y admirar la belleza de la ciudad. Debe destacarse, también, que la reserva de los servicios podrá realizarse por internet, a través de las aplicaciones web de VISALCOI, abonando el precio acordado, incluido el precio de la habitación o entrada a evento deportivo o cultural, a la llegada del turista al establecimiento de VISALCOI. Finalmente, debe indicarse que habrá una opción de cancelación de 3 días antes de empezar el servicio contratado.

Por último, VISALCOI tendrá disponibles descuentos especiales para facilitar la llegada de más personas con el deseo de disfrutar de Alcoy de la mejor forma: todo organizado y personalizado. A continuación se detallan los porcentajes de estos descuentos:

a) Descuento para grupos de 15 personas: 5% del precio de la opción elegida entre a), b), c) y d).

b) Descuento para desempleados: 5% del precio de la opción elegida entre a), b), c) y d).

5.4.3. Distribución.

En este apartado se va a definir la distribución como el camino que debe seguir el producto final desde que se realiza hasta que se entrega al cliente. En el caso de VISALCOI, puesto que se trata de una empresa de servicios, el canal de distribución son los proveedores, ya que serán éstos quienes podrán recomendar la empresa turística alcoyana a sus clientes, comunicando la calidad y variedad de servicios a contratar para descubrir la ciudad alcoyana.

5.4.4. Promoción.

A continuación se van a describir las acciones que ponen el producto o servicio en el camino del cliente, es decir, las actividades que persuadirán a los consumidores para que adquieran los productos de la marca.

Tal y como se ha ido analizando a lo largo del proyecto, el uso de las redes sociales y portales web es esencial en los tiempos actuales. Es por ello que se empleará una parte del tiempo en actividades de promoción digital:

a) Se crearán perfiles y publicarán promociones y actividades en Facebook e Instagram.

b) Se creará una página web para la gestión y promoción de los servicios de VISALCOI.

c) Se realizarán folletos publicitarios para dejarlos en los establecimientos colaboradores como los hoteles y restaurantes que participan en el negocio, así como la promoción en la Tourist Info de Alcoy.

5.5. Plan de acción de VISALCOI.

Tras definir las estrategias y precios que debe seguir la empresa, es recomendada la realización de un Plan de Acción, donde deben estar establecidas cada una de las acciones a realizar previamente antes de lanzar la empresa y sus productos al mercado. A continuación se puede observar la de VISALCOI:

Tabla 10 - Plan de acción de VISALCOI

Acción	Herramienta de marketing	Responsable	Tiempo	Coste (€)
Adquisición del material de oficina	Producto	Empleado 1	24.05.2017	2540
Investigación del mercado	Producto	Empleado 2	01.12.2017-02.03.2017	1500
Investigación y búsqueda de colaboración	Producto	Empleados 1 y 2	05.03.2017-05.04.2017	300
Crear el logo	Promoción	Empleado 1	24.06.2017	30
Crear página en Facebook e Instagram	Promoción	Empleado 2	12.05.2017-25.05.2017	400
Lanzamiento de la página web	Promoción	Empleado 1	12.05.2017-25.06.2017	500
Crear campaña de promoción	Promoción	Empleado 1	22.05.2017-15.06.2017	400
Crear folletos publicitarios	Promoción	Empleado 2	20.06.2015-10.07.2015	200
Escribir un anuncio para los periódicos del alrededor de Alcoy	Promoción	Empleado 2	04.07.2015	75
Investigación del precio de mercado	Precio	Empleado 1	06.04.2017-17.04.2017	300
Lanzamiento de la marca y apertura del establecimiento	Producto	Empleado 1	30.06.2017	20
TOTAL				6265

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en este proyecto

En el cuadro anterior puede observarse los pasos que se van a realizar con tal que VISALCOI empiece su andadura en el mercado de forma adecuada, destacando el análisis previo al mercado y proveedores, y la puesta en marcha de las redes sociales y plataformas online, lo cual hará visible desde un primer momento a la empresa.

5.6. Presupuesto y retorno de la inversión.

En este apartado se va a analizar si la inversión previa al negocio es rentable y en cuántos años podrá recuperarse la inversión. Para ello, se va a realizar una previsión de ventas y gastos anuales, para, finalmente, mediante la Cuenta de Pérdidas y Ganancias poder conocer cuál sería el resultado anual de la empresa alcoyana y poder demostrar si las estrategias tomadas han resultado o no.

Previsión de ventas y gastos de VISALCOI

Seguidamente va a calcularse una previsión de las ventas y de los gastos que tendrá VISALCOI en los tres primeros ejercicios.

En primer lugar, debe puntualizarse que el total de la cantidad a invertir en el primer momento, es decir, lo detallado en la Tabla 10, está sufragado por el capital del empresario, quien hará un desembolso inicial de 6.265€ para la puesta en marcha de la empresa, comprando material de oficina, mobiliario e instrumentos electrónicos para poder trabajar desde un primer instante. Debe especificarse que las ventas están calculadas a partir del precio indicado en el apartado “5.4.2. Precio”, es decir, cada persona paga un precio de 21.5€ por visita. Además, cada año tiene un valor distinto, debido a que, el primer año se ha tenido en cuenta una previsión de 10 visitas de parejas a la semana durante los doce meses del año; en el segundo, debido a la promoción en las redes sociales y convenio con el Ayuntamiento de Alcoy, las ventas han aumentado a 20 personas a la semana durante los doce meses del año; y, finalmente, el tercer ejercicio estaría calculado con una previsión de ventas de 40 personas a la semana. El último dato es el resultado de la consideración del establecimiento de la marca VISALCOI en el mercado, además de la repercusión obtenida en las redes sociales y la realización de rutas alternativas durante todo el año, incrementando el interés de los visitantes.

Por lo que hace a los gastos de VISALCOI, a continuación se podrá comprobar el total del desembolso anual que debe soportar la empresa. En este punto están incluidos gastos como:

- a) El alquiler del establecimiento donde se atenderán a los clientes. Éste estará en el centro de la ciudad, cerca de los puntos de interés y donde será punto de acceso fácil para los visitantes: 2.880€
- b) Los suministros utilizados en establecimiento durante el año. Éstos serán la luz, el agua, el teléfono e internet: 440€
- c) Licencia de los programas informáticos de gestión, tanto de la gestión de las reservas y servicios de VISALCOI, como de la gestión interna y administrativa de la empresa: 200€
- d) Gastos de oficina, como folios y bolígrafos: 300€
- e) Sueldo del empleado. El personal contratado estará cinco días a la semana durante 8 horas, cada uno. Recibirá una compensación económica bruta total de 1.000€ en 14 pagas anuales, además, también está incluido en esta partida, la parte que VISALCOI deberá aportar a la Seguridad Social por este trabajador. Todo lo anterior hace un total de 33.600€

Tabla 11 - Tabla con la previsión de ventas y gastos de VISALCOI

VENTAS (€)	AÑO X	AÑO X+1	AÑO X+2
10 personas a la semana	10.320	-	-
20 personas a la semana	-	20.640	-
40 personas a la semana	-	-	41.280
GASTOS (€)			
Gastos fijos anuales	37.420	37.420	37.420

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en este proyecto.

Una vez detallados los ingresos y gastos anuales de VISALCOI, va a realizarse el estudio de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, los resultados de la cual determinarán la rentabilidad del proyecto en los tres primeros años de vida de la empresa. Para ello, se aplicarán las cantidades indicadas en el apartado anterior de forma combinada, donde se mostrará la diferencia entre los ingresos y los gastos, dando resultado a beneficios o pérdidas de la empresa alcoyana. A continuación se puede observar la tamba de Cuenta de Pérdidas y Ganancias de VISALCOI:

Tabla 12 - Tabla de Cuentas de Pérdidas y Ganancias de VISALCOI

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL (€)			
Año	X+1	X+2	X+3
Ventas	10.320	20.640	41.280
Gastos explotación Fijos	37.420	37.420	37.420
Coste de ventas	37.420	37.420	37.420
Beneficio de explotación	-27.100	-16.780	3.860
Resultados antes de impuestos	-27.100	-16.780	3.860
Compensación pérdidas	0	0	0
Impuestos	0	0	772,00
Resultados después de impuestos	-27.100	-16.780	3.088
Reservas	0	0	3.088

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en este proyecto.

Cabe explicar que, para obtener los resultados de los ingresos se han seguido las siguientes condiciones:

- El primer año se da servicio a 10 personas a la semana durante los doce meses del año, con el precio estipulado de 21.5€.
- En el segundo ejercicio ya se habría llegado a la realización de servicios para 20 personas.
- A partir del segundo, habría un aumento a 40 servicios semanales al año.
- A partir del año en el cual hay beneficios, habría un porcentaje de impuestos del 20%.

Con los datos y explicaciones anteriores, se obtendrá la conclusión de que teniendo buenos resultados en cuanto a los ingresos y cumpliendo las previsiones de la contratación de los servicios de VISALCOI en los tres primeros años, puede decirse que se recupera la inversión anual a partir del tercer ejercicio, donde, tal y como puede comprobarse en la Tabla 12 se obtienen los primeros beneficios de VISALCOI. Debe destacarse, también, que los gastos anuales van descendiendo durante los años, cosa a tener en cuenta a favor para los siguientes años, ya que, manteniendo los costes anuales, podrá incrementarse el beneficio de la empresa y, en un futuro a medio plazo, ir renovando material de la empresa, así como la realización de nuevas inversiones en formación y personal, para poder incrementar y mejorar el servicio personalizado del cliente final, aumentando, por tanto, su beneficio personal al contratar los servicios de la empresa alcoyana.

6. Conclusiones y líneas futuras

Tras el estudio realizado en el presente proyecto, pueden destacarse las siguientes conclusiones:

En primer lugar, debe indicarse que el proyecto nace como consecuencia de la experiencia laboral en la Tourist Info, donde se adquieren unos conocimientos que, unidos a los conocimientos adquiridos en el Grado en Administración y Dirección de Empresas, se decide empezar un estudio con el objetivo de la realizar un Plan de Marketing para la creación de una nueva empresa del sector turístico en la ciudad de Alcoy que pudiese satisfacer las necesidades del mercado: evitar las preocupaciones del visitante a la hora de organizar la visita a Alcoy, siendo la empresa alcoyana la que les realice toda la gestión y facilitando el disfrute de las vacaciones y conocimiento de las tradiciones alcoyanas .

Con el objetivo determinado, se realizó un exhaustivo análisis de aquellos aspectos que podían afectar a la empresa:

Para ello, se estudió en un primer lugar el Macroentorno (utilizando como herramienta principal el Análisis P.E.S.T), del cual puede destacarse que existen pocas facilidades a la hora de crear nuevas empresas, ya que, el nivel de impuestos que afectan al ocio y la cultura, son altos; además, las subvenciones tienen un difícil acceso y, además, las cuotas que deben pagar los emprendedores, son altas. También, que exista una posibilidad de implantación de una tasa turística, dificulta la puesta en marcha de una nueva empresa en este sector, puesto que podría aumentar el precio final y complicar la llegada de nuevos consumidores. Por lo que hace al aspecto económico, debe resaltarse que la distribución de la renta no ha variado demasiado en los últimos años, por lo que no ha incrementado el porcentaje de población con un mayor poder adquisitivo. Por otra parte, volviendo a la imposición de la tasa turística, puesto que, por el momento, no se ha implantado en la comunidad autónoma donde actúa VISALCOI, puede entenderse como una oportunidad de negocio frente a ofertas culturales que haya en Cataluña similares a las de la Comunidad Valenciana. Por esta razón, VISALCOI se sitúa como uno de los complementos a la oferta de turismo de masas, ya que, la oferta cultural de interior, puede contrarrestar las grandes aglomeraciones de gente y disfrutar de paisajes montañosos de interior. Además, debe destacarse que la población está cada vez más preparada, motivo por el cual se ha visto aumentado el turismo cultural en todo el territorio español.

Por lo que hace a la ciudad, Alcoy está dentro de asociaciones turísticas de ámbito autonómico y provincial (por ejemplo, la red de oficinas Tourist Info, Costa Blanca, Asociación Serra de Mariola y Alicante Turismo Interior), lo que facilita el acceso a la oferta cultural por parte de los consumidores, ya sean españoles o internacionales, ya que, todas estas agrupaciones empresariales acuden a ferias del sector, transmitiendo los valores y ofertas turísticas del territorio. Además, debe destacarse que los accesos a la ciudad están en buen estado, con lo que se facilita el paso y entrada de los turistas por el territorio local.

Debe destacarse que un alto porcentaje (91%) de los viajes realizados en territorio español, ha sido efectuado por españoles, lo cual indica que los españoles tienen un gran interés en

conocer su país. Además, la inversión en turismo por parte de los consumidores, se ha visto incrementada en un 5.3%, lo que muestra una ligera mejoría en la situación económica.

Finalmente, por lo que hace al uso de las nuevas tecnologías, debe destacarse que cada año se ve incrementado el uso de estas herramientas. Cabe destacar, entre otros usos, el de facilitar la gestión de los viajes de ocio. Debe resaltarse la buena situación de las redes de comunicaciones de que dispone Alcoy.

Una vez analizado el Macroentorno, debía estudiarse la situación del Microentorno, es decir, aquellos agentes que interactúan con la empresa y que pueden afectar a la forma de atender a los clientes. Para ello, se utilizó el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, con el que se obtuvieron las siguientes conclusiones: Existe una gran variedad de proveedores, lo que resultaría beneficioso para el poder de negociación de VISALCOI en caso de convertirse en un canal de generación de ingresos fuera de la estacionalidad de la oferta turística alcoyana. Después de realizar el análisis, puede decirse que únicamente los hoteles mostrarían posibilidad de formalización de amenaza por competencia, aunque este tipo de establecimientos suele centrarse en su objetivo inicial.

Con motivo del poco incremento del turismo en Alcoy y de la falta de información recogida por las empresas actuales (y de los cuales, VISALCOI sí dispone después de el actual proyecto) sobre el cliente y qué necesita cubrir, y, a pesar de las bajas barreras de entrada al sector, no se prevé que aumente el número de empresas competidoras.

Otro agente a tener en cuenta es el uso de las nuevas tecnologías, ya que, en un primer momento se pueden interpretar como posible competencia debido a que muestran información gratuita de los lugares de interés y podrían restar trabajo a VISALCOI, pero, a pesar de ello, las aplicaciones web y redes sociales deberán utilizarse como herramientas para la facilitación en la comunicación y, por tanto, en la organización de los viajes a la ciudad de Alcoy por parte de VISALCOI y sus clientes.

Debe tenerse en cuenta, también que la oferta turística principal de Alcoy, se concentra en los meses de diciembre y enero, y abril, con lo que existe una gran estacionalidad al respecto. Para romper dicha estacionalidad marcada por la Navidad y su Cabalgata de Reyes Magos (de Interés Turístico Nacional) y sus fiestas de Moros y Cristianos en Honor de San Jorge (declaradas de Interés Turístico Internacional), la empresa alcoyana ofrecerá visitas y rutas guiadas atractivas durante todo el año.

Continuando con la oferta cultural, debe resaltarse que ha habido un aumento del turismo motivado por la gastronomía y la oferta cultural de interior, lo que da pie a mejorar la oferta establecida para cumplir con las expectativas del consumidor.

Tras haber analizado los factores externos a VISALCOI, llega el momento de analizar de qué dispone la empresa para hacer frente a las necesidades de los consumidores. Este análisis se realiza por medio del estudio de los recursos y capacidades de la empresa, así como la realización del Perfil Estratégico y de la posterior enumeración de las estrategias a seguir. Una forma de resumir ese proceso, se da con la realización de la matriz DAFO, mediante la cual puede destacarse que el establecimiento físico de VISALCOI deberá estar en el centro de la

ciudad, ya que, los clientes valoran muy positivamente que el establecimiento esté cerca de los puntos de interés de Alcoy, teniendo de esta forma la información más explícita y sencilla de interpretar. Además, los empleados están motivados, debido a la buena gestión de los recursos y por poder atender las necesidades de los clientes de forma adecuada. Debe resaltarse que, con motivo de ser una nueva empresa y ser poco conocida, deberá realizarse una promoción más fuerte que los competidores más veteranos, quienes ya tienen establecida la marca. Por lo que hace al ámbito político, debe destacarse que hoy en día existe una estabilidad en el gobierno, es decir, no se prevé ningún movimiento en cuanto a quienes gestionan las administraciones públicas. Además, lo anterior indicado se respalda con los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística, los cuales muestran una mejoría del nivel de empleo y de los ingresos en turismo.

Finalmente, debe resaltarse del DAFO, que el turismo cultural, gastronómico y deportivo está en auge, factor que beneficia a Alcoy, puesto que se trata del turismo que ofrece la ciudad. Además, el territorio de actuación de VISALCOI disfruta de temperaturas templadas durante gran parte del año, con lo que el turismo de playa puede compensarse con el de montaña e interior que se ofrece, evitando así el turismo de masas habitual.

Seguidamente de conocer de qué elementos dispone VISALCOI y cuáles son sus puntos fuertes y débiles, mediante la matriz CAME se ha enumerado qué debe hacer la empresa alcoyana para evitar ser afectado por los puntos débiles y, cómo mantener el liderazgo en los puntos fuertes frente al mercado, es decir, se han analizado las tareas para Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades. Con ello, debe resaltarse que la empresa debe maximizar sus promociones por la vía informática, es decir, mediante las redes sociales y portales web turísticos, además, de asociarse con las empresas del sector y que puedan reunir a un cliente parecido, es decir, afianzar relaciones profesionales con ayuntamientos y otras empresas turísticas que puedan incrementar la llegada de turismo a la ciudad. Además, deberá realizarse encuestas periódicas para evitar cambios en el comportamiento del consumidor y que afecte al negocio.

A continuación de conocer qué debe realizar VISALCOI para mejorar su situación en el mercado, se determina que objetivos debe alcanzar la empresa a corto plazo, como por ejemplo, cubrir la inversión inicial en el primer año. Una vez establecidos se ha determinado el producto a comercializar, el precio, la distribución y la promoción a realizar para alcanzar los objetivos. Todo ello, teniendo en cuenta que el cliente estándar es una pareja madura, español, que visita la ciudad para conocer la gastronomía y cultura alcoyanas.

Finalmente, se ha realizado un estudio de la rentabilidad del negocio, utilizando el precio estimado calculado a través de la diferencia entre los costes y el margen necesario para cubrir gastos de la empresa, teniendo como conclusión que hasta el tercer año (teniendo una previsión del aumento del doble de las visitas realizadas desde el primer año) no existirían beneficios.

Con todo lo anterior, puede llegarse a la siguiente conclusión: existe una situación económica y política positiva para la creación de una empresa nueva de turismo en la ciudad de Alcoy. Además, a través de los conocimientos adquiridos en la Tourist Info y, durante los años en el

Grado en Administración y Dirección de Empresas, se ha podido estudiar el mercado y conocer aquello que las empresas actuales no están cubriendo pero que el cliente sigue necesitando cuando visita la ciudad de Alcoy. Con ello, VISALCOI organizaría las visitas de aquellas personas que quieran disfrutar de la tranquilidad del turismo de interior y, además, aprendiendo la cultura alcoyana, de la mano de expertos autóctonos, quienes les descubrirían los secretos de la zona.

Como líneas futuras, debe decirse que para emprender el negocio de una mejor forma y con mayor seguridad, sería conveniente pedir financiación ajena, ya que, según los cálculos realizados en este proyecto, habría pérdidas hasta en el tercer año, con lo que, debería aumentarse la financiación para cubrir los gastos de los años iniciales.

Finalmente, habiendo pasado la barrera de los 3 años sin problema, VISALCOI debería continuar su andadura aumentando su perfil de cliente. Ya que, con este estudio se ha podido comprobar que existe un nicho de mercado en cuanto al servicio de grupos y asociaciones de la tercera edad, como los viajes organizados por el IMSERSO.

7. Bibliografía

7.1. Páginas web:

1. Agencia Tributaria. *Tipos de gravamen aplicable a períodos impositivos iniciados en el año 2015 y 2016 (Art. 29 y DT 34ª LIS)*. < <https://goo.gl/xsx3CT>>
2. Ara Turístic. Llíria: Empresa turística. <http://araturistic.wixsite.com/lliria>
3. BBVA Research. *España: El turismo no residente sigue creciendo a comienzos de 2017*. < <https://goo.gl/4Z1Vdv>>
4. Blog Matriz BCG “Herramienta estratégica esencial en la empresa”. <<http://www.matrizbcg.com/>>
5. Datosmacro.com. *Encuesta de Población Activa de España*. <<https://goo.gl/FlgsN9>>
6. Economipedia. *Tasa Interna de Retorno (TIR)*. <<https://goo.gl/NxS6E5>>
7. Economipedia. *Valor Actual Neto (VAN)*. <<https://goo.gl/xwxY1J>>
8. Ep/Ed (2017) “Unos 200 cruceristas alemanes en bici invadirán mañana el antiguo cauce”, en Levante, 28 de abril. <<https://goo.gl/CJMxIQ>> [Consulta el 30 de abril de 2017].
9. Equipo de Blog Edita fácil (2016) “Nueva tendencia: Turismo gastronómico”, 18 de enero. < <https://goo.gl/lAqqyl>> [Consulta el 27 de febrero de 2017]
10. Equipo de Europa Press (2016) “El turismo deportivo trae a España más de 10 millones de turistas internacionales al año”, en *20 minutos*, 19 de abril. < <https://goo.gl/lvuT9X>> [Consulta el 28 de febrero de 2017].
11. Equipo de la Escuela de Hostelería Online Marketing Gastronómico (2016) “Los turistas gastronómicos buscan experiencias culinarias para recordar”, 25 de julio. <<https://goo.gl/ww29vW>> [Consulta el 27 de febrero de 2017]
12. García López, R. (2016) “Evolución y tendencias del turismo cultural”, en *Aprende de turismo*, 8 de marzo. < <https://goo.gl/uWjrM0>> [Consulta el 28 de febrero de 2017].
13. Generalitat Valenciana – Portal de l’emprenedor. *Ayudas y subvenciones*. <<https://goo.gl/bYYnez>>
14. Instituto Nacional de Estadística. *Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2010. Cuarto Trimestre de 2016*. < <https://goo.gl/hzAk1N>>
15. International Monetary Fund. *IMF Executive Board Concludes 2016 Article IV Consultation with Spain*. <https://goo.gl/dK3Rs2>
16. Matamoros, S. (2017) “Turismo deportivo en España: un negocio de 12.000 millones”, en *Expansión*, 20 de febrero. < <https://goo.gl/VOenYq>> [Consulta el 28 de febrero de 2017].
17. Ministerio de Economía, Industria y competitividad – Centro de Información y Red de Creación de Empresas. *Ayudas e incentivos nacionales para la creación de empresas*. <<https://goo.gl/Zpn6cG>>
18. Núñez, M. (2016) “El turismo rural se consolida como alternativa al de masas”, en *ABC*, 13 de noviembre. < <https://goo.gl/731xPp>> [Consulta el 28 de febrero de 2017].
19. Oficina local de turismo – Tourist Info Alcoy. *Observatorio turístico 2016*. <<https://goo.gl/dWH69K>>
20. Pérez-Barco, M.J. (2017) “El turismo gastronómico, mucho más que sentarse a la mesa”, en *ABC*, 23 de enero. < <https://goo.gl/xx3bP7>> [Consulta el 27 de febrero de 2017]

21. Quality Tours Mariola: Empresa turística. <http://www.gtmariola.com/>
22. Servici Valencià d'Ocupació i Formació. *Demandantes parados por sector de actividad 2016 y 2017*. <<https://goo.gl/7zXfRT>>
23. Servicio Público de Empleo Estatal. *Datos estadísticos de paro registrado y contratos por municipios*. <<https://goo.gl/55yok0>>
24. Sistema Nacional de Publicidad de Subvenciones. *Programa de ayudas para emprender del proyecto Alcoi Impuls 2016*. <<https://goo.gl/EBxlqk>>
25. Valencia Adventure: Empresa turística. <https://valenciadventure.com/index.php?lang=es>
26. Viajes su aventura: Empresa turística. <http://www.suaventura.com/>
27. Wikipedia – Zmzm2 Trabajo propio, CC BY-SA 4.0. *Pirámide demográfica 2016*. <<https://goo.gl/OQr98A>>
28. Wikipedia. *Elecciones a las Cortes Valencianas de 2015*. <<https://goo.gl/6DoI29>>

7.2. Libros:

1. Kotler, P. y Armstrong, G. (2014). *Principles of marketing*. Harlow (Inglaterra): Pearson Education Limited.
2. Soriano, Claudio L. (1990). "Instrumentos de análisis del marketing estratégico". Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos.

7.3. Apuntes académicos:

1. Capó, Josep, "Planificación estratégica en las empresas". Universitat Politècnica de València, Campus d'Alcoi. Alcoy, Alicante. 2016.
2. Clemente, José Antonio, "*Business Marketing*". Universitat Politècnica de València, Campus d'Alcoi. Alcoy, Alicante. 2015.

8. Anexos

8.1. Agrupación de empresas con modelo de negocio y clientes, similar a VISALCOI en las provincias de Valencia y Alicante:

- Multi aventura: rafting, escalada, paint ball...
 - AguaRoca
 - Grieta aventura
 - Valencia Adventure
 - Avensport
 - Kalahari adventures
 - Ruting.
 - Despedidas Farley
 - Viajes su aventura
- Agencias de viajes.
 - Quality Tours Mariola
 - Valencia Adventure
 - B the travel brand.
 - Etc.
- Empresas de visitas culturales (visitas guiadas a lugares emblemáticos).
 - Valencia Adventure
 - Quality Tours Mariola
 - Calderona viva
 - Ara turístic
 - Viajes su aventura
- Empresas de visitas guiadas y excursiones por la montaña.
 - Arrels
 - IbiNatura
 - Valencia Adventure
 - Calderona Viva
 - Viajes su Aventura

8.2. Matriz DAFO completa.

Debilidades	<p>D1. Poca inversión en autopromoción.</p> <p>D2. Alto desembolso inicial para la compra de artículos de merchandising.</p> <p>D3. Pocos empleados para llevar las diferentes áreas de la empresa.</p>	Amenazas	<p>A1. Impuestos nacionales, autonómicos y locales: Debe destacarse que la subida de impuestos se produjo para poder cubrir unas arcas públicas aun incompletas y que el porcentaje es alto, lo cual afecta al precio de venta y, por tanto al sector, bruscamente.</p> <p>A2. Tasa de turismo (posibilidad que se imponga): La subida de impuestos siempre parece ser mala, y más cuando afecta al cliente final directamente. Aunque la fijación de esta tasa no sea de gran cuantía, puesto que el turismo a desarrollar en Alcoy no es de masas, puede que la subida de los precios del hotel o casa rural, afecte al negocio.</p> <p>A3. Subvenciones: A pesar de ser una medida política, a mi parecer, debe tenerse en cuenta en esta dimensión, ya que en los últimos años haya aumentado la cantidad económica destinada a la creación y refuerzo de nuevas empresas, muestra una mejoría y, además, una fe en la economía del país, aunque, a pesar de ello, el acceso a éstas es complicado.</p>
--------------------	--	-----------------	--

	<p>D4. Falta de rentabilidad a corto plazo para aumentar la inversión en promoción.</p> <p>D5. Debido a la juventud, el préstamo ofrecido por las entidades bancarias es de poca cantidad.</p> <p>D6. La empresa todavía no es conocida, por lo que deberá promocionarse más que el resto de empresas veteranas que ya tienen una marca creada.</p> <p>D7. Saturación de los empleados por la alta concentración de labores, debido al escaso número de empleados a corto plazo.</p> <p>D8. Alto coste de las patentes y permisos de los programas electrónicos a utilizar para agilizar la gestión de los servicios.</p> <p>D9. La base del negocio son las reservas y promoción vía telemática, por lo que una caída del sistema podría hacer perder parte del negocio.</p>	<p>A4. Nivel de renta: Tal y como se comentaba anteriormente, el PIB es un indicador sobre la media de la población. Basándonos en datos de distribución de las rentas, ésta se ha mantenido estable en referencia al trimestre anterior, quedándose en 3,3%, lo cual nos indica que el poder adquisitivo ha aumentado en un número reducido de personas.</p> <p>A5. Las bajas barreras de entrada en el caso de los establecimientos hoteleros puesto que ya cuentan con la infraestructura física, podrían convertirse en competidores en el caso de querer proporcionar visitas guiadas a sus huéspedes.</p> <p>A6. Empresas ya asentadas en el mercado y con buena salud económica.</p> <p>A7. Existen diversas opciones para sustituir dicho producto pero a pesar de ello no suponen una gran amenaza, ya que se sacrifica en gran medida la calidad y comodidad al sustituirlo.</p> <p>A8. Opciones como la Tourist Info o aplicaciones y sitios web serían opciones sustitutivas, aunque menguarían el servicio ofrecido.</p> <p>A9. Debido a que las barreras de entrada no son excesivamente altas, podría aparecer algún proveedor o nueva empresa como competidora.</p> <p>A10. La mayor afluencia se concentra en fiestas y navidad. El resto del año los niveles de visitantes son más bajos.</p> <p>A11. Para el caso de grupos grandes de clientes, estos tendrán un alto poder de negociación y podrán conseguir mejores precios.</p>
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p>	<p>F1. Buena localización de la empresa, junto a los puntos de interés.</p> <p>F2. Uso de las redes sociales y formularios propios para comprobar y analizar la opinión de la clientela.</p> <p>F3. Empleados motivados con formar parte de una empresa joven pero con perspectivas de futuro.</p> <p>F4. Poder de aprovechamiento de los recursos propios para rentabilizar la inversión realizada.</p> <p>F5. Gestión adecuada de los recursos propios, aprovechando al máximo todo recurso.</p> <p>F6. Gestión correcta del cambio de terreno a la hora de trabajar, ya que se adecuarían los horarios para que estuviese un empleado siempre en el establecimiento, mientras que el otro está realizando las visitas guiadas.</p> <p>F7. Permanente actualización de los datos y promociones de la empresa, tanto en redes sociales y plataformas de internet, como en la sede física.</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1. Clima político nacional: Se trata de una oportunidad puesto que al no haber un cambio a C/P, no debería entorpecerse la posibilidad de creación de esta empresa, ni la modificación drástica de la Ley.</p> <p>O2. Clima político local: El gobierno local está tratando de mejorar la afluencia al turismo en la ciudad, por lo que no pondrían trabas a la hora de la creación de una empresa de este ámbito. Además, puesto que no se trata de una empresa contaminante, que esté en minoría no facilitará que cambien las ordenanzas locales.</p> <p>O3. Tasa de turismo (ventaja de no estar impuesta aun en la C. Valenciana): El turismo de masas de la C. Valenciana es muy similar al que tiene Cataluña (comunidad que ya ha implantado este impuesto): sol y playa. Por ese motivo es beneficioso que en la C. Valenciana no esté dicho impuesto, ya que, al cliente no se le cobrará un extra únicamente por estar en una u otra comunidad autónoma.</p> <p>O4. Nivel de desempleo: La disminución del 10 % del número de parados, el crecimiento del empleo en un 2,29% y, en concreto 240.400 personas ocupadas más en el sector servicios, demuestran que la economía está recuperándose y, por tanto, mayor parte de población ha aumentado su capacidad económica para poder consumir en cultura y ocio. Cabría destacar la mejoría del empleo en Alcoy, también, lo cual indicaría que poco a poco podía ir volviendo aquella gente que se marchó por motivos laborales.</p> <p>O5. PIB: Siendo el PIB uno de los indicadores de la situación de la economía en el país, podría decirse que ésta ha mejorado. En el último año, el PIB español aumentó su cifra en un 3,2%, lo que significa, en parte, que la población tiene mayor capacidad adquisitiva de media. A pesar de estos buenos datos, la rama turística ha reducido su crecimiento en el último trimestre del año, quedándose en el 3,4%.</p> <p>O6. Pirámide de población española: Que la población esté estancada o un tanto envejecida no debería afectar al negocio, ya que, quien tiene el tiempo y la capacidad económica para invertir en ocio es la gente con más edad. De todas formas, se trata de un modelo de negocio adaptable a todas las edades, o sea que, puede verse como una oportunidad.</p> <p>O7. Nivel educativo de la población: Observando los datos, la población cada vez está más preparada, lo que será indicio de un incremento del turismo cultural y, de esta forma, aumentar su nivel de conocimiento. Deberá focalizarse el esfuerzo de captación de los clientes con edades de entre los 35 a 44 años.</p>

	<p>F8. Plena libertad y facilitación de la utilización de las nuevas tecnologías (Smartphone, tabletas, etc.) para estar en contacto con VISALCOI, así como para dar sus valoraciones post-servicio.</p>	
	<p>Oportunidades.</p>	<p>O8. Número de personas que ocupan su ocio en turismo: Otro dato que demuestra la mejoría de la economía española son los de los viajes realizados en territorio español. Por lo que hace a los datos interterritoriales (es decir, de españoles viajando a otros puntos de España), éstos ocupan el 91% de todos los viajes, habiendo aumentado un 5% respecto al año pasado. Cabe destacar que, además, se aumentó el gasto total de los viajeros. Además, uno de los destinos preferidos fue la Comunitat Valenciana, lo que beneficia a la posible empresa que salga de este proyecto.</p> <p>O9. Tendencia en turismo gastronómico: Se trata de un mercado relativamente nuevo que mueve cada vez más gente y, además, especialmente personas de entre las edades destacadas anteriormente (35-44). Alcoy tiene muchos lugares de comida tradicional que pueden actuar como reclamo para esta gente.</p> <p>O10. Tendencia en turismo deportivo: Alcoy concentra campeonatos de índole nacional e internacional, pero no al nivel de ciudades más grandes como Madrid, Barcelona o Valencia, pero no importa, puesto que la cercanía de la ciudad con las capitales de provincia valencianas, favorece el paso por Alcoy de los deportistas.</p> <p>O11. Tendencia en turismo cultural: Tal y como se ha comentado anteriormente, la población cada vez es más culta y le interesa más conocer su entorno. Cabe destacar que sólo en España ya existen más de 1000 lugares denominados Patrimonio de la Humanidad y, según los datos de la página web "Aprende de turismo", los consumidores cada vez eligen sitios menos conocidos y no, aquellos más famosos. Por lo que hace a la ciudad de Alcoy sus museos han sido visitados más de un 17% más que el año pasado.</p> <p>O12. Clima y entorno de Alcoy: Debe destacarse que Alcoy goza de temperaturas templadas, salvo en los meses de invierno que bajan, y unas precipitaciones bajas, que se concentran en meses concretos.</p> <p>O13. Oferta cultural: Cabe señalar que desde el Ayuntamiento se está promoviendo el turismo cultural de la ciudad, destacando el interés en convertir la Navidad alcoyana en Patrimonio de la Humanidad, entre otras actividades culturales.</p> <p>O14. Alcoy bajo el amparo de asociaciones de turismo: Que la ciudad esté bajo el marco de estas asociaciones beneficia el turismo, puesto que está dentro de un grupo de poblaciones que pueden ser visitadas y promocionadas entre ellas.</p> <p>O15. Localización de Alcoy en el mapa: Tal y como se ha comentado anteriormente, Alcoy no tiene mar, pero por otro lado se encuentra muy cerca de las poblaciones que sí tienen este tipo de turismo de masas, lo cual puede beneficiar a Alcoy, ya que el turismo de playa puede complementarse con el de interior, que, está aumentando su auge con el mayor interés de los turistas hacia actividades de montaña.</p> <p>O16. Infraestructuras de acceso a Alcoy: En los últimos años el acceso a Alcoy se ha mejorado en gran medida. La entrada y salida de la ciudad es más fácil y directa, además, de las rápidas incorporaciones a la Autovía del Mediterráneo por dos de los accesos de la ciudad. Esto último favorece la llegada de turistas que puedan hospedarse en Alicante, por ejemplo. Debe destacarse, también, que Alcoy tiene estación de autobuses y de tren, el cual realizan un buen servicio regional.</p> <p>O17. Uso de redes sociales (obtención de información sobre la competencia): El uso de las redes sociales es cada vez más necesario, no sólo como herramienta de publicidad, sino como parte de la venta, ya sea preventiva o postventa.</p> <p>O18. Infraestructuras cercanas a la ciudad (AVE, etc.): Siguiendo lo anteriormente explicado acerca de los accesos a la ciudad, que Alcoy esté ubicada a pocos minutos de ciudades con puertos y aeropuertos, beneficia la llegada a la ciudad de visitantes que no tengan coche propio y/o vivan lejos de la C. Valenciana.</p> <p>O19. Uso de aplicaciones turísticas: La población se ha ido acostumbrando a la gestión de los viajes y compras desde su casa, lo cual hace más fácil que personas de fuera de la ciudad utilicen el servicio de esta empresa, mediante su casa, no habiendo de desplazarse desde un primer momento a la tienda física.</p>

-	O20. Al contar con un gran número de proveedores, los mismos carecen de poder de negociación por lo que VISALCOI podrá escoger al proveedor más conveniente.
-	O21. Pocos competidores en la zona de actuación de VISALCOI.
-	O22. Poco equilibrio entre los competidores.
-	O23. Así como las aplicaciones y sitios web pueden ser productos sustitutos, conseguir una buena reputación en portales como TripAdvisor, puede abrir una ventana de mercado.
-	O24. El turismo no ha variado demasiado en los últimos años, por lo que no se trata de un sector muy atractivo para posibles inversores.
-	O25. Turismo de interior, cultural y gastronómico con los incentivos para visitar Alcoy.
-	O26. Fiestas y navidad tienen un gran atractivo turístico.

8.3. Matriz DAFO con estrategias.

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Buena localización de la empresa, junto a los puntos de interés.</p> <p>F2. Uso de las redes sociales y formularios propios para comprobar y analizar la opinión de la clientela.</p> <p>F3. Empleados motivados con formar parte de una empresa joven pero con perspectivas de futuro.</p> <p>F4. Poder de aprovechamiento de los recursos propios para rentabilizar la inversión realizada.</p> <p>F5. Gestión adecuada de los recursos propios, aprovechando al máximo todo recurso.</p> <p>F6. Gestión correcta del cambio de terreno a la hora de trabajar, ya que se adecuarían los horarios para que estuviese un empleado siempre en el establecimiento, mientras que el otro está realizando las visitas guiadas.</p> <p>F7. Permanente actualización de los datos y promociones de la empresa, tanto en redes sociales y plataformas de internet, como en la sede física.</p> <p>F8. Plena libertad y facilitación de la utilización de las nuevas tecnologías (Smartphone, tabletas, etc.) para estar en contacto con VISALCOI, así como para dar sus valoraciones post-servicio.</p>	<p>D1. Poca inversión en autopromoción.</p> <p>D2. Alto desembolso inicial para la compra de artículos de merchandising.</p> <p>D3. Pocos empleados para llevar las diferentes áreas de la empresa.</p> <p>D4. Falta de rentabilidad a corto plazo para incrementar la inversión en promoción.</p> <p>D5. Debido a la juventud, el préstamo ofrecido por las entidades bancarias es de poca cantidad.</p> <p>D6. La empresa todavía no es conocida, por lo que deberá promocionarse más que el resto de empresas veteranas que ya tienen una marca creada.</p> <p>D7. Saturación de los empleados por la alta concentración de labores, debido al escaso número de empleados a corto plazo.</p> <p>D8. Alto coste de las patentes y permisos de los programas electrónicos a utilizar para agilizar la gestión de los servicios.</p> <p>D9. La base del negocio son las reservas y promoción vía telemática, por lo que una caída del sistema podría hacer perder parte del negocio.</p>
Oportunidades	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
<p>O1. Clima político nacional: Se trata de una oportunidad puesto que al no haber un cambio a C/P, no debería entorpecerse la posibilidad de creación de esta empresa, ni la modificación drástica de la Ley.</p> <p>O2. Clima político local: El gobierno local está tratando de mejorar la afluencia al turismo en la ciudad, por lo que no pondrían trabas a la hora de la creación de una empresa de este ámbito. Además, puesto que no se trata de una empresa contaminante, que esté en minoría no facilitará que cambien las ordenanzas locales.</p> <p>O3. Tasa de turismo (ventaja de no estar impuesta aun en la C. Valenciana): El turismo de masas de la C. Valenciana es muy similar al que tiene Cataluña (comunidad que ya ha implantado este impuesto): sol y playa. Por ese motivo es beneficioso que en la C. Valenciana no esté dicho impuesto, ya que, al cliente no se le cobrará un extra únicamente por estar en una u otra comunidad autónoma.</p>	<p>1. Firmar un convenio con el Ayuntamiento para poder realizar rutas guiadas durante las festividades locales. [O2-3-8-9-10-11-12-13-14-25-26-27; F1-2-3-4-6-7]</p> <p>2. Precios especiales para desempleados y estudiantes. [O1-3-4-5-7-14-15-16-21-26; F1-3-5-6]</p> <p>3. Ofertar rutas por la montaña historicistas, teatralizadas y educativas, de forma estacional. [O4-5-7-8-10-11-12-15-26; F3-4-6-7-8]</p>	<p>4. Afiliarse a las asociaciones y agrupaciones que apoyan el turismo en Alcoy y Provincia de Alicante. [O2-9-10-11-14-18-20-22-23; D1-2-5]</p> <p>5. Utilización de software gratuito para la puesta en marcha de la empresa. [O18-20-24; D5-8-9]</p>

O4. Nivel de desempleo: La disminución del 10 % del número de parados, el crecimiento del empleo en un 2,29% y, en concreto 240.400 personas ocupadas más en el sector servicios, demuestran que la economía está recuperándose y, por tanto, mayor parte de población ha aumentado su capacidad económica para poder consumir en cultura y ocio. Cabría destacar la mejoría del empleo en Alcoy, también, lo cual indicaría que poco a poco podía ir volviendo aquella gente que se marchó por motivos laborales.

O5. PIB: Siendo el PIB uno de los indicadores de la situación de la economía en el país, podría decirse que ésta ha mejorado. En el último año, el PIB español aumentó su cifra en un 3,2%, lo que significa, en parte, que la población tiene mayor capacidad adquisitiva de media. A pesar de estos buenos datos, la rama turística ha reducido su crecimiento en el último trimestre del año, quedándose en el 3,4%.

O6. Pirámide de población española: Que la población esté estancada o un tanto envejecida no debería afectar al negocio, ya que, quien tiene el tiempo y la capacidad económica para invertir en ocio es la gente con más edad. De todas formas, se trata de un modelo de negocio adaptable a todas las edades, o sea que, puede verse como una oportunidad.

O7. Nivel educativo de la población: Observando los datos, la población cada vez está más preparada, lo que será indicio de un incremento del turismo cultural y, de esta forma, aumentar su nivel de conocimiento. Deberá focalizarse el esfuerzo de captación de los clientes con edades de entre los 35 a 44 años.

O8. Número de personas que ocupan su ocio en turismo: Otro dato que demuestra la mejoría de la economía española son los de los viajes realizados en territorio español. Por lo que hace a los datos interterritoriales (es decir, de españoles viajando a otros puntos de España), éstos ocupan el 91% de todos los viajes, habiendo aumentado un 5% respecto al año pasado. Cabe destacar que, además, se aumentó el gasto total de los viajeros. Además, uno de los destinos preferidos fue la Comunitat Valenciana, lo que beneficia a la posible empresa que salga de este proyecto.

O9. Tendencia en turismo gastronómico: Se trata de un mercado relativamente nuevo que mueve cada vez más gente y, además, especialmente personas de entre las edades destacadas anteriormente (35-44). Alcoy tiene muchos lugares de comida tradicional que pueden actuar como reclamo para esta gente.

O10. Tendencia en turismo deportivo: Alcoy concentra campeonatos de índole nacional e internacional, pero no al nivel de ciudades más grandes como Madrid, Barcelona o Valencia, pero no importa, puesto que la cercanía de la ciudad con las capitales de provincia valencianas, favorece el paso por Alcoy de los deportistas.

- O11.** Tendencia en turismo cultural: Tal y como se ha comentado anteriormente, la población cada vez es más culta y le interesa más conocer su entorno. Cabe destacar que sólo en España ya existen más de 1000 lugares denominados Patrimonio de la Humanidad y, según los datos de la página web "Aprende de turismo", los consumidores cada vez eligen sitios menos conocidos y no, aquellos más famosos. Por lo que hace a la ciudad de Alcoy sus museos han sido visitados más de un 17% más que el año pasado.
- O12.** Clima y entorno de Alcoy: Debe destacarse que Alcoy goza de temperaturas templadas, salvo en los meses de invierno que bajan, y unas precipitaciones bajas, que se concentran en meses concretos.
- O13.** Oferta cultural: Cabe señalar que desde el Ayuntamiento se está promoviendo el turismo cultural de la ciudad, destacando el interés en convertir la Navidad alcoyana en Patrimonio de la Humanidad, entre otras actividades culturales.
- O14.** Alcoy bajo el amparo de asociaciones de turismo: Que la ciudad esté bajo el marco de estas asociaciones beneficia el turismo, puesto que está dentro de un grupo de poblaciones que pueden ser visitadas y promocionadas entre ellas.
- O15.** Localización de Alcoy en el mapa: Tal y como se ha comentado anteriormente, Alcoy no tiene mar, pero por otro lado se encuentra muy cerca de las poblaciones que sí tienen este tipo de turismo de masas, lo cual puede beneficiar a Alcoy, ya que el turismo de playa puede complementarse con el de interior, que, está aumentando su auge con el mayor interés de los turistas hacia actividades de montaña.
- O16.** Cercanía a ciudades de turismo de masas: Se ha comentado anteriormente que Alcoy no tiene mar, pero por otro lado se encuentra muy cerca de las poblaciones que sí tienen este tipo de turismo de masas, lo cual puede beneficiar a Alcoy, ya que el turismo de playa puede complementarse con el de interior.
- O17.** Infraestructuras de acceso a Alcoy: En los últimos años el acceso a Alcoy se ha mejorado en gran medida. La entrada y salida de la ciudad es más fácil y directa, además, de las rápidas incorporaciones a la Autovía del Mediterráneo por dos de los accesos de la ciudad. Esto último favorece la llegada de turistas que puedan hospedarse en Alicante, por ejemplo. Debe destacarse, también, que Alcoy tiene estación de autobuses y de tren, el cual realizan un buen servicio regional.
- O18.** Uso de redes sociales (obtención de información sobre la competencia): El uso de las redes sociales es cada vez más necesario, no sólo como herramienta de publicidad, sino como parte de la venta, ya sea preventa o postventa.
- O19.** Infraestructuras cercanas a la ciudad (AVE, etc.): Siguiendo lo anteriormente explicado acerca de los accesos a la ciudad, que Alcoy esté ubicada a pocos minutos de ciudades con puertos y aeropuertos, beneficia la llegada a la ciudad de visitantes que no tengan coche propio y/o vivan lejos de la C. Valenciana.

<p>O20. Uso de aplicaciones turísticas: La población se ha ido acostumbrando a la gestión de los viajes y compras desde su casa, lo cual hace más fácil que personas de fuera de la ciudad utilicen el servicio de esta empresa, mediante su casa, no habiendo de desplazarse desde un primer momento a la tienda física.</p> <p>O21. Al contar con un gran número de proveedores, los mismos carecen de poder de negociación por lo que VISALCOI podrá escoger al proveedor más conveniente.</p> <p>O22. Pocos competidores en la zona de actuación de VISALCOI.</p> <p>O23. Poco equilibrio entre los competidores.</p> <p>O24. Así como las aplicaciones y sitios web pueden ser productos sustitutivos, conseguir una buena reputación en portales como TripAdvisor, puede abrir una ventana de mercado.</p> <p>O25. El turismo no ha variado demasiado en los últimos años, por lo que no se trata de un sector muy atractivo para posibles inversores.</p> <p>O26. Turismo de interior, cultural y gastronómico con los incentivos para visitar Alcoy.</p> <p>O27. Fiestas y navidad tienen un gran atractivo turístico.</p>		
<p>Amenazas</p>	<p>ESTRATEGIAS - FA</p>	<p>ESTRATEGIAS - DA</p>
<p>A1. Impuestos nacionales, autonómicos y locales: Debe destacarse que la subida de impuestos se produjo para poder cubrir unas arcas públicas aun incompletas y que el porcentaje es alto, lo cual afecta al precio de venta y, por tanto al sector, bruscamente.</p> <p>A2. Tasa de turismo (posibilidad que se imponga): La subida de impuestos siempre parece ser mala, y más cuando afecta al cliente final directamente. Aunque la fijación de esta tasa no sea de gran cuantía, puesto que el turismo a desarrollar en Alcoy no es de masas, puede que la subida de los precios del hotel o casa rural, afecte al negocio.</p> <p>A3. Subvenciones: A pesar de ser una medida política, a mi parecer, debe tenerse en cuenta en esta dimensión, ya que en los últimos años haya aumentado la cantidad económica destinada a la creación y refuerzo de nuevas empresas, muestra una mejoría y, además, una fe en la economía del país, aunque, a pesar de lo anterior, el acceso a éstas es complicado.</p> <p>A4. Nivel de renta: Tal y como se comentaba anteriormente, el PIB es un indicador sobre la media de la población. Basándonos en datos de distribución de las rentas, ésta se ha mantenido estable en referencia al trimestre anterior, quedándose en 3,3%, lo cual nos indica que el poder adquisitivo ha aumentado en un número reducido de personas.</p> <p>A5. Las bajas barreras de entrada en el caso de los establecimientos hoteleros puesto que ya cuentan con la infraestructura física, podrían convertirse en competidores en el caso de querer proporcionar visitas guiadas a sus huéspedes.</p>	<p>6. Con el aumento del uso de las nuevas tecnologías, la empresa utilizará aplicaciones y redes sociales gratuitas, a modo de comunicación y facilidad para el cliente. [A7-8; F2-5-7-8]</p> <p>7. Debido a las bajas barreras de entrada, será necesario explotar las diferencias con los competidores, es decir, que el cliente pueda tener todo el viaje organizado sin salir de casa. [A3-5-6-7-9; F2-3-4-5-6-7]</p> <p>8. Realización de rutas alternativas e interesantes durante todo el año, evitando así la estacionalidad del turismo en la ciudad. [A8-10; F1-3-4-5-6]</p>	<p>9. Dar VISALCOI de alta en el registro de empresas colaboradoras de la Tourist Info para beneficiarse de la promoción gratuita que ofrecen a cambio. [A3-8; D1-2-6]</p> <p>10. Cerrar la empresa. [A1-3-5-7-9; D1-2-5-6-8]</p>

A6. Empresas ya asentadas en el mercado y con buena salud económica.

A7. Existen diversas opciones para sustituir dicho producto pero a pesar de ello no suponen una gran amenaza, ya que se sacrifica en gran medida la calidad y comodidad al sustituirlo.

A8. Opciones como la Tourist Info o aplicaciones y sitios web serían opciones sustitutivas, aunque menguarían el servicio ofrecido.

A9. Debido a que las barreras de entrada no son excesivamente altas, podría aparecer algún proveedor o nueva empresa como competidora.

A10. La mayor afluencia se concentra en fiestas y navidad. El resto del año los niveles de visitantes son más bajos.

A11. Para el caso de grupos grandes de clientes, estos tendrán un alto poder de negociación y podrán conseguir mejores precios.

9. Índice de ilustraciones (gráficos y figuras).

Ilustración 1 - Fuerzas macroentorno	6
Ilustración 2 - Congreso de los Diputados.....	7
Ilustración 3 - Gráfico de los resultados de las elecciones generales	8
Ilustración 4 - Resultados y elección de <i>President</i>	9
Ilustración 5 - Gráfico resultados elecciones locales	10
Ilustración 6 - Tasa de paro España IV trimestre	11
Ilustración 7 - Paro en Alcoy 2014-2016	12
Ilustración 8 - Demandantes parados por sector de actividad 2016	12
Ilustración 9 - Datos del paro en Alcoy dividido en sexos y sectores 2017.....	13
Ilustración 10 - Demandantes parados por sección económica	14
Ilustración 11 - PIB España-UE 2016	15
Ilustración 12 – Pirámide demográfica española 2016	16
Ilustración 13 - Nivel de formación adulta por grupos de edad.	17
Ilustración 14 - Viajes y duración media según destino.....	18
Ilustración 15 - Entrada y pernoctaciones de turistas no residentes en 2016.....	18
Ilustración 16 - Entrada de no residentes (por países)	19
Ilustración 17 - Datos de alojamiento rural en Alcoy	20
Ilustración 18 - Visitas a museos en Alcoy	21
Ilustración 19 - Climograma de Alcoy 2016.....	22
Ilustración 20 - Localización de Alcoy.....	22
Ilustración 21 - Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	27
Ilustración 22- Datos de apertura de Valencia Adventure.....	28
Ilustración 23- Extracto del periódico Levante	29
Ilustración 24 – Página web VIAJES SUAVENTURA.COM	30
Ilustración 25 – Página web de la empresa ARA TURÍSTIC SLL	30
Ilustración 26 – Página web de QUALITY TOURS MARIOLA SL.....	31
Ilustración 27 - Matriz Boston Consulting Group.....	36
Ilustración 28 - Matriz de Boston Consulting Group: VISALCOI	38
Ilustración 29 - Matriz de Fortalezas y Debilidades de VISALCOI.....	42
Ilustración 30 - Matriz CAME de VISALCOI.....	44
Ilustración 31 - Matriz de Estrategias Generales de Porter	45
Ilustración 32 - Matriz de posicionamiento	53
Ilustración 33 - Logo de VISALCOI	54

10. Índice de tablas.

Tabla 1: Perfil Estratégico del Entorno. Páginas 24 y 25.

Tabla 2: Recursos tangibles de VISALCOI. Páginas 40 y 41.

Tabla 3: Recursos intangibles de VISALCOI. Página 41.

Tabla 4: Capacidades de VISALCOI. Página 41.

Tabla 5: Perfil Estratégico de VISALCOI. Página 42.

Tabla 6: Matriz DAFO de VISALCOI. Página 44.

Tabla 7: Estrategias resultantes del Análisis DAFO y CAME. Páginas 46 y 47.

Tabla 8: Resultados de las encuestas realizadas en la Tourist Info de Alcoy (I). Página 49.

Tabla 9: Resultados de las encuestas realizadas en la Tourist Info de Alcoy (II). Páginas 49 y 50.

Tabla 10: Plan de acción de VISALCOI. Página 58.

Tabla 11: Tabla con la previsión de ventas y gastos de VISALCOI. Página 59.

Tabla 12: Tabla de Cuenta de Pérdidas y Ganancias de VISALCOI. Página 60.