



Joseph Eli Izquierdo-Obando

joseph.izquierdo@pucese.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-0610-089X>

Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas,
Ecuador.

Rafael Anibal Intriago-Mera

raim8122@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2852-9366>
Autoridad Portuaria de Esmeraldas, Ecuador

Paúl Alencastro-Guerrero

paul.alencastro@utelvt.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-4958-9831>
Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador

Junior Alencastro-Guerrero

nelson.alencastro@pucese.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0002-4092-5297>
Pontificia Universidad católica Sede Esmeraldas, Ecuador

Rider Alexander Hurtado-Hinestroza

rider_hurtado@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-3112-2847>
Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Esmeraldas,
Ecuador.

José Luis Sampietro-Saquicela

jose.sampietro@utelvt.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-0610-089X>
PhD en Automática y Robótica- Universidad Técnica Luis Vargas
Torres

Diseño de un plan administrativo financiero para la captación de clientes en entornos turísticos: caso NH Hoteles en la península Ibérica

Design of a financial administrative plan to attract customers in tourist environments: the case of NH Hoteles in the Iberian Peninsula

RESUMEN:

El siguiente trabajo se basa en la propuesta de un plan de marketing para la cadena NH Hotels. El estudio se centrará en aumentar el número de clientes/huéspedes en la cadena hotelera de NH dentro de España. En primera instancia se realizará un análisis de la situación actual de la empresa, de sus determinantes internos y externos y de su macroentorno que permita comprender el mercado y desenvolvimiento de la empresa con el fin de definir una estrategia de marketing que aumente la cantidad de clientes en esta cadena.

PALABRAS CLAVE: plan administrativo, plan financiero, captación de clientes, entornos turísticos, Hoteles.

ABSTRACT:

The following research is based on the proposal of a marketing plan for the NH Hotels chain. The study will focus on increasing the number of customers/guests in the NH Hotels chain in Spain. First of all, an analysis of the company's current situation, its internal and external determinants and its macro-environment will be carried out to understand the market and the company's development in order to define a marketing strategy to increase the number of customers in this chain.

KEYWORDS: administrative plan, financial plan, customer acquisition, tourist environments, Hotels.

Introducción

Breve descripción de la situación actual

En este apartado, se hará una breve descripción de los aspectos relevantes que sirven de base para realizar la optimización propuesta, tomando en consideración el objetivo planteado.

1.1. Misión y visión

- Visión de NH hoteles:

Recompensar el tiempo que nos dedican nuestros clientes, mejorando su experiencia y contribuyendo a un mundo más sostenible.

- Misión de NH hoteles:

Ofrecer servicios de hostelería sostenibles y eficientes para nuestros clientes, accionistas, socios, empleados y para la sociedad en general.

- Valores de NH hoteles:

Los valores que guían a diario la actividad de NH Hoteles, tanto interna como externamente, son los siguientes:

- Orientación a las personas: El principal activo de la compañía son las personas: nuestros clientes y nuestros empleados, nuestros accionistas y nuestros proveedores. Gracias al rendimiento de nuestros empleados podemos ofrecer a nuestros clientes un servicio personalizado y una experiencia satisfactoria. El reto de la cadena es cumplir este compromiso.
- Innovación: Nuestro desafío es anticiparnos a las necesidades actuales y futuras de los clientes. En NH Hoteles todos tenemos la responsabilidad de escuchar la “voz del cliente”, estudiar las posibilidades de la tecnología, monitorizar las tendencias del mercado y analizar los cambios en los hábitos de vida.
- Responsabilidad medioambiental: Como empresa responsable del sector turístico, NH Hoteles se compromete al cuidado y respeto del medio ambiente en el ejercicio diario de sus actividades, productos y servicios, minimizando el impacto negativo en el entorno y fomentando una cultura sostenible interna y externamente.
- Sentido del negocio: En NH Hoteles ejecutamos las acciones necesarias en coherencia con la estrategia adoptada para alcanzar nuestros objetivos de negocio y satisfacer los intereses económicos de nuestros accionistas

1.2. Descripción del mercado

NH se presenta como una cadena de hoteles a nivel internacional que con su gestión se ha convertido en una de las veinticinco cadenas más grandes de todo el mundo. Analizando en particular el caso de España, este país presenta el mayor mercado del grupo NH, que representa el 34% de las habitaciones de sus hoteles.

El primer hotel de NH fue fundado en 1978 por Antonio Catalán Díaz, en Pamplona, en la región de Navarra. A medida que la empresa comenzó a liberalizar su mercado y abrir su economía a la inversión extranjera, Díaz reconoció el potencial existente en el desarrollo de hoteles que atienden más específicamente a las necesidades de los viajeros de negocios. Es por ello que, en la década de 1980, NH Hoteles cambió sus intereses a los centros de negocios de España, a partir de la compra del Calderón en Barcelona en 1982.

El formato de NH Hoteles resultó ser muy exitoso, y la compañía añadió rápidamente nuevos hoteles en el Madrid y después en Zaragoza. A día de hoy continúa su fuerte crecimiento contando actualmente con 135 hoteles en todo el país.

1.3. Descripción del producto

Como empresa responsable de referencia en el sector del turismo, tiene el objetivo principal de ofrecer servicios que satisfagan las solicitudes de sus grupos de interés como empleados, clientes, proveedores, accionistas, sociedad y medio ambiente.

Gracias a la segmentación de en los últimos años, NH Hoteles Group presenta a día de hoy una clara subdivisión de los productos que ofrece, vinculándolos a las necesidades diferenciadas de los consumidores: NH Collection, que agrupa los hoteles upper-upscale; Nhow, la marca hotelera del viajero con un estilo propio; NH Hotels, que engloba los hoteles urbanos de cuatro y tres estrellas y Hesperia Resorts, la marca

vacacional. Fiel a su compromiso con la innovación y la mejora continua de la experiencia, se han puesto en marcha novedosas iniciativas dirigidas a sorprender al cliente y que amplían la variada oferta de productos y servicios para cada una de las marcas del grupo.

1.4. Descripción de la competencia

En los últimos años, todos los hoteles (con excepción de los hoteles de lujo) se enfrentan contra nuevas formas de alquiler de bajo precio, como es el caso de Airbnb.

Para hacer frente a esta competencia, NH Hoteles, en vez de tratar de enfrentarse a ellos en este mercado, simplemente decidió abandonar este segmento de mercado, y se centró en la clase media-alta, especialmente en “business-man” and “business-women”.

NH se ha centrado en esta clase debido a que no sólo buscan alojamiento, sino también servicios, instalaciones, etc. NH hoteles ha abandonado el mercado de low-costs hotels y se ha centrado en el segmento de clase media-alta y con productos de calidad. Por tanto, sus competidores reales son hoteles que pertenecen a este mismo mercado.

1.5. Descripción de la distribución

Como medio para acceder al cliente NH hoteles utiliza canales directos, relación sin intermediarios con el cliente final, y canales indirectos, haciendo uso de una serie de agentes o entidades.

2. Análisis de determinantes

2.1. Análisis de los determinantes internos

2.1.1. Política y cultura empresarial

La cultura empresarial de NH hoteles se basa en ocho puntos principales:

- El compromiso de calidad con sus clientes y la constante innovación sostenible.
- Están obsesionados con ofrecer al cliente experiencias memorables.
- Están orgullosos de servir a los demás.
- Tienen la ambición de liderar el sector, aunque no sean los más grandes.
- Ellos son responsables de sus resultados.
- Cuidan de sus empleados, y los empleados cuidan de sus clientes.
- Son activos en las comunidades donde viven y tienen una mentalidad joven.
- Disfrutan de lo que hacen y todo lo hacen con una sonrisa.

2.1.2. Situación de la empresa

NH Hotel Group es el quinto grupo hotelero más grande de Europa y uno de los 25 a nivel mundial. La compañía cuenta con 378 hoteles (propiedad, alquiler y gestión) con 58.655 habitaciones en 30 países de Europa, América y África, y en destinos como Ámsterdam, Barcelona, Berlín, Bogotá, Bruselas, Buenos Aires, Frankfurt o Londres.



Ilustración 3.1: Situación global de la empresa en 2015.

En la Ilustración 3.1, se puede ver con detalle el estado de la empresa en temas económicos, sociales y medioambientales. En el ámbito social destacamos el 43% de puestos directivos en mujeres y sus 508 proyectos sociales. Además, en el ámbito medioambiental podemos destacar que casi un 86% de sus hoteles utilizan fuentes renovables de energía.

La confianza recuperada de inversores y propietarios ha acelerado el ritmo de expansión, mejorando significativamente la calidad de los activos y destinos a incorporar en el portfolio bajo las marcas NH Hotels, NH Collection y nhow.

2.1.3. Posicionamiento en relación con la competencia

NH es el quinto grupo hotelero más grande de Europa, y el tercero si consideramos solamente el segmento urbano. Al nivel mundial, es uno de las 25 mayores cadenas de hoteles del mundo. Esta clasificación muestra su posicionamiento en relación con las otras cadenas españolas, es decir sus principales competidores:

Hotelera	Establecimientos		Habitaciones	
	2016	2015	2016	2015
1 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL ▶	314	309	83.252	82.283
2 NH HOTEL GROUP ▶	381	382	58.714	59.047
3 RIU HOTELS & RESORTS ▶	93	104	42.291	44.490
4 BARCELÓ HOTEL GROUP ▶	109	107	32.770	33.379
5 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS ▶	78	77	27.551	27.262
6 EIROSTARS HOTEL COMPANY (GRUPO HOTUSA) ▶	159	146	16.602	15.852
7 H10 HOTELS ▶	55	51	14.658	13.116
8 GRUPO PINERO ▲1	26	24	13.516	12.110
<i>(Bahía Príncipe Hotels & Resorts + Piñero Hoteles)</i>				
9 PALLADIUM HOTEL GROUP ▼1	50	50	12.804	12.954
10 AC HOTELS BY MARRIOTT ▶	90	84	11.336	10.387

Ilustración 3.2: Top 10 del ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2016.

Esta clasificación se basa en el número de habitaciones de todos los hoteles de la cadena, pero si analizamos solamente el segmento urbano en España, NH será probablemente el líder, ya que Meliá está más especializado en hoteles de vacaciones.

2.1.4. Cartera de productos

Los elevados estándares que el grupo NH contempla, se consiguen gracias a las numerosas innovaciones y de la amplia gama de productos que la cadena ofrece. La tendencia con el paso del tiempo, ha llevado en

los últimos años a realizar numerosas intervenciones como las nuevas camas, las duchas efecto lluvia, las máquinas Nespresso, las televisiones planas de gran tamaño, los nuevos ambientes o los secadores de pelo profesionales, por una inversión del valor total de 36,5 millones de euro. En la gama de productos que la cadena ofrece se pueden contar:

- Ofertas: NH les ofrece a sus huéspedes la posibilidad de adquirir paquetes de experiencias de muchas tipologías. En particular, para la clientela más exigente, la posibilidad de tener paquetes VIP, en el que se podrá tener acceso exclusivo a servicios adicionales, así como al VIP Lounge.
- Actividades: Se han incluido gimnasios ubicados en hoteles del grupo, incorporando maquinaria de última generación y mejorando sus instalaciones, con una inversión total de 1,7 millones de euros, para un total de 189 gimnasios.
- Innovación gastronómica: NH Group está comprometido con ofrecer gastronomía de alta calidad y seguir las últimas tendencias del sector.
- Servicios: Cada hotel de la misma cadena en España asegura a sus clientes disponibilidad, buena ubicación estratégica para cada necesidad, servicios de lavandería, despertador, aire acondicionado y asistencia 24 horas.
- Parking.
- Celebraciones: se ponen a disposición instalaciones para banquetes y servicios para bodas.
- Bussiness: La posibilidad de crear eventos de gran impacto y reuniones de alto rendimiento, como la tecnología SMART Room System™ para Microsoft® Lync® Online. Esta tecnología de videoconferencia de última generación permite que todos los asistentes disfruten de una video comunicación virtual en tiempo real de alta calidad.
- Tecnología de vanguardia: En cada hotel es posible disfrutar de wifi gratuito a alta velocidad y disfrutar el nuevo servicio check-in online que permite escoger habitación 48 horas antes de llegar al hotel y, de esta forma, ahorrar tiempo en todo el proceso.
- Accesibilidad: Accesibilidad para personas discapacitadas.

2.1.5. Capacidad productiva

En relación al mercado español NH posee un total de 144 hoteles (propios, alquilados y franquicias) que abarcan un total de 18046 habitaciones disponibles.

Se espera en España un crecimiento del + 14,0% en LFL & R. 80% de aumento del RevPar de los precios medios. Principalmente en Madrid, Barcelona y Valencia, se prevé incrementos de RevPar de + 17,6% y + 22,3% respectivamente.

2.1.6. Recursos humanos

El departamento de recursos humanos de NH pertenece a la dirección corporativa o departamento de comité de dirección de NH. El modelo de gestión de RRHH ha sido centralizado para brindar el mismo servicio a los 19 países tomando en cuenta las características particulares de cada uno. De esta manera se ha aumentado la eficiencia ya que se ha delegado a los directores de hotel y supervisores de equipo el manejo de RRHH disminuyendo la necesidad de tener un jefe de RRHH en cada hotel. La unidad corporativa define en base a la visión y estrategias corporativas la política y procedimientos de RRHH.

“Dentro de este departamento existe un área que se ocupa de las responsabilidades de selección y desarrollo, NH University, compensación & beneficios y coordinación internacional, comunicación interna y RSC.” (Villarubia Celia) NH cuenta con la única universidad e instituto de enseñanza a nivel internacional que forma al personal temporal como permanente para asegurar los estándares de calidad y el desarrollo del personal. Este enfoque ha permitido a NH sobresalir sobre su competencia nacional e internacional e innovar.

2.1.7. Área comercial

NH ha modificado la estrategia de área comercial de manera que se adapte más rápido y eficientemente a las necesidades del mercado nacional e internacional. Este departamento es el más dinámico y amplio ya que consta con profesionales con experiencia internacional de diferentes sectores con el fin de satisfacer y dar seguimiento a cada cliente personalmente.

La estrategia del departamento de comercial se basa en paquetes promocionales vía internet y ventas proactivas a través de nuevos canales de venta de manera que se aumente el negocio corporativo. Su objetivo principal es brindar un servicio personalizado, eficiente y de calidad por lo que han consolidado las reservas a una oficina central. Una de las principales herramientas utilizadas para asegurar el precio adecuado en base a la demanda y ocupación de cada plaza.

2.1.8. Equipo directivo

El equipo directivo de NH se basa en la junta de directores la cual es liderada por el General Secretary que maneja 6 comités de gestión: Executive Managing Director of Business & Operations, Chief Marketing Officer, Chief Assets & Development Officer, Chief Commercial Officer, Executive Managing Director of Finance & Administration y Executive Managing Director of Resources.

2.2. Análisis de los determinantes externos

2.2.1. Análisis de los determinantes del microentorno

2.2.1.1. El mercado

El grupo NH se caracteriza por la búsqueda de la satisfacción de sus clientes a través de la calidad de los servicios y la constante innovación. Los hoteles de NH Hotels se establecen en el mercado de los alojamientos propuestos para la clase medio-alta de la población, lo que se refleja en que la compañía posee mayoritariamente hoteles que se encuentran en la categoría de tres y cuatro estrellas, aunque también se especializa en pequeños hoteles de entre 80 y 200 habitaciones.

2.2.1.2. La competencia

En España, la cadena de hoteles NH se especializa principalmente en hoteles de 3-4 estrellas. Sus principales competidores en este mercado son otras cadenas de hoteles o del mismo tipo, como RIU Hotels, Barceló, AC hoteles, Occidental Hotels & Resorts, Iberostar Hotels & Resorts, etc.

Aunque existe una gran rivalidad entre estas cadenas, la relación entre ellas es buena. Su principal competidor es la cadena Sol Meliá por lo que las dos cadenas tienen una rivalidad que se puede denominar rivalidad "de marcas". Sin embargo, las dos marcas tienen diferentes estrategias de mercado. La cadena Meliá se centra en zonas turísticas y de vacaciones, mientras que NH está especializada en hoteles urbanos, pero se dirigen al mismo público lo que explica la rivalidad entre los dos.

2.2.1.3. Los proveedores

En NH Hoteles se considera a los proveedores como un grupo de interés clave para consolidar el compromiso con la sostenibilidad.



Ilustración 3.3: Porcentaje de proveedores por países de NH Hotel Group.

NH Hoteles ha trabajado con un total de 23.866 proveedores nacionales e internacionales. El 90% de este volumen se concentra en España, Benelux, Alemania e Italia. El 80% del total se engloba en “Gastos operativos y servicios” que incluye, además de los servicios, el suministro de todos los productos de menaje, limpieza y amenities, y suponen, en volumen de compra, el 57% del total.

2.2.1.4. Canal de distribución

A continuación, se describe los canales de distribución directa e indirecta que utiliza NH hoteles:

- Canales de distribución directa: Encontramos a todos aquellos que se llevan a cabo sin ningún tipo de intermediarios. NH Hoteles tiene varios canales de distribución directa
- Centrales de reservas propias: Lo que permite al cliente reservar por adelantado. Se puede hacer por teléfono, fax o cómo muestra la imagen a través de su página web.
- El propio establecimiento: El cliente puede acercarse a cualquier hotel y directamente contratar el servicio.
- Mix promocional: NH hoteles utiliza mucho las herramientas del mix promocional:
- Publicidad: Utilizan revistas o páginas web Publicidad impresa. La publicidad impresa también juega un papel importante en NH Hoteles.
- Relaciones públicas: La imagen de la empresa a ojos de los clientes es muy importante, por lo que NH Hoteles se rodea de profesionales de las relaciones públicas para saber cómo actuar y qué actividades llevar a cabo en cada ocasión y así mantener una buena imagen.
- Ferias turísticas: Cada año acuden a ferias turísticas con el fin de conocer la oferta y la demanda, así como presentar sus productos y poder cerrar contratos.
- Promoción de ventas y merchandising: Dentro del merchandising y la promoción de ventas, NH Hoteles, lanza ofertas con el fin de atraer constantemente y en cualquier época del año a potenciales clientes.
- Web 2.0 Según el grado de cobertura, la estrategia utilizada por NH es la intensiva ya que utiliza todo tipo de canales de distribución para conseguir mayor número de puntos de venta, y así conseguir el mayor número de clientes potenciales.
- Canales de distribución indirectos: tenemos a los que están formados por intermediarios y que son ajenos a la empresa. NH hoteles cuenta con varios.
- Agencias de viajes: Utilizan tanto agencias de viajes mayoristas como minoristas.
- Centrales de reservas: Las centrales de reserva normalmente al finalizar el mes cobran la comisión pactada al prestatario de servicios por los clientes que ésta le ha suministrado, un ejemplo es booking.com.

2.2.1.5. Otros agentes e intermediarios de marketing

Otra de las estrategias es la fusión entre los NH hoteles y Hesperia. Con esta operación NH Hoteles verá reforzada su estrategia de liderar el segmento de hoteles urbanos en toda Europa y amplía su presencia a nivel nacional e internacional.

2.2.2. Análisis del macroentorno

2.2.2.1. Entorno económico

Actualmente la economía en España no es uno de los factores que les favorezca. La crisis ha supuesto una disminución general en el nivel de vida.

La tasa de desempleo de España ha bajado debido a la disminución de la población activa y a la creación de nuevos contratos temporales, pero sigue siendo muy elevada (20%), y un tercio de los asalariados perciben como máximo 655 euros al mes.

El programa de saneamiento bancario ha permitido recomponer el sector financiero. El déficit público ha seguido disminuyendo debido al fuerte crecimiento y los bajos tipos de interés, una tendencia que debería mantenerse en 2016. Sin embargo, la deuda pública continúa aumentando y se prevé que supere el

100% del PIB en 2016; el endeudamiento del sector privado sigue siendo preocupante y el país está actualmente en deflación.

El turismo es la mayor fuente de ingresos del país, que se ha convertido en el segundo destino turístico del mundo, estimulando así la exportación de bienes y servicios. El sector terciario representa dos tercios del PIB.

2.2.2.2. Entorno político y legal

La clase política tradicional, debilitada por las políticas de austeridad y los escándalos de corrupción, se enfrenta a un voto de castigo cada vez mayor, y el fin del bipartidismo abre un período de incertidumbre que podría afectar la recuperación económica.

2.2.2.3. Entorno demográfico

Como se puede observar en la figura adjunta, la mayor parte de la población en España se concentra en el rango de edad de 30 a 54 años.

Grupos de edad	Población a 1 de enero	
	2016(*)	2015
TOTAL	46.438.422	46.449.565
0 a 4 años	2.200.892	2.256.693
5 a 9 años	2.476.890	2.484.376
10 a 14 años	2.345.166	2.308.009
15 a 19 años	2.185.067	2.153.295
20 a 24 años	2.280.074	2.319.300
25 a 29 años	2.562.881	2.640.339
30 a 34 años	3.098.744	3.269.864
35 a 39 años	3.847.932	3.949.790
40 a 44 años	3.924.265	3.889.668
45 a 49 años	3.712.227	3.691.008
50 a 54 años	3.460.752	3.408.997
55 a 59 años	3.073.635	2.978.374
60 a 64 años	2.568.517	2.507.836
65 a 69 años	2.348.384	2.357.513
70 a 74 años	1.975.841	1.949.028
75 a 79 años	1.584.541	1.553.066
80 a 84 años	1.431.100	1.425.565
85 a 89 años	889.533	855.423
90 a 94 años	371.283	357.162
95 y más años	100.698	94.256

Ilustración 3.4: Población en España por grupos de edad.

En cuanto a la población por sexos, podemos observar que la cifra es muy parecida para hombres y mujeres.

Población residente en España	Población a 01/01/2015	Población a 01/01/2016
Población total	46.449.565	46.438.422
Hombres	22.826.546	22.805.060
Mujeres	23.623.019	23.633.362

Ilustración 3.5: Población en España por sexos (INE).

En el caso de NH Hoteles, el perfil de cliente medio, es un profesional de unos 40 años que se desplaza por razones de trabajo, que habitualmente viaja en avión, se hospeda una media de 1,24 noches y lleva poco equipaje.

2.2.2.4. Entorno cultural

España es conocida por su historia, arte, corridas de toros, flamenco, playas, cientos de horas de sol al año, y mucho más. Es uno de los centros culturales de Europa.

Los españoles muestran interés por escuchar música, leer e ir al cine. A eso, les sigue la asistencia a espectáculos en directo, destacando los conciertos de música actual.

El 70% de los españoles son católicos. Aunque también existen otras importantes minorías como la protestante (1,0%), la musulmana (0,6%), la budista (0,5%), la ortodoxa (0,2%) y bahá'í (0,1%).

El turismo cultural se está convirtiendo en una alternativa al turismo de sol y playa, dada la riqueza y calidad de sus museos, monumentos, fiestas y tradiciones, así como de exposiciones y manifestaciones culturales diversas.

En definitiva, España es un mosaico de culturas. Heterogéneas. Antiguas y modernas. Cultas y populares. Sagradas y profanas. Plurales y diversas. La amplitud de sus culturas atrae. El patrimonio histórico deslumbra. Y la fuerza vital de sus gentes fascina.

2.2.2.5. Entorno tecnológico

El uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares españoles ha crecido en los últimos años. El 77,1% de los hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años dispone de ordenador en el año 2016, porcentaje que es ligeramente superior (1,2 puntos) al del año pasado. Asimismo, el 99,3% de los hogares dispone de teléfono fijo o móvil y además el 81,9% de los mismos tienen acceso a internet.

Más de 27,7 millones de personas, el 80,6% de la población de 16 a 74 años, ha utilizado Internet en los tres últimos meses, cifra que supera en 1,9 puntos la del año anterior, siendo el teléfono móvil el dispositivo más utilizado para conectarse desde cualquier sitio a Internet (el 93,3% de los internautas). Tras él se sitúan el ordenador portátil (57,8%), el ordenador de sobremesa (45,4%) y la tablet (41,5%).

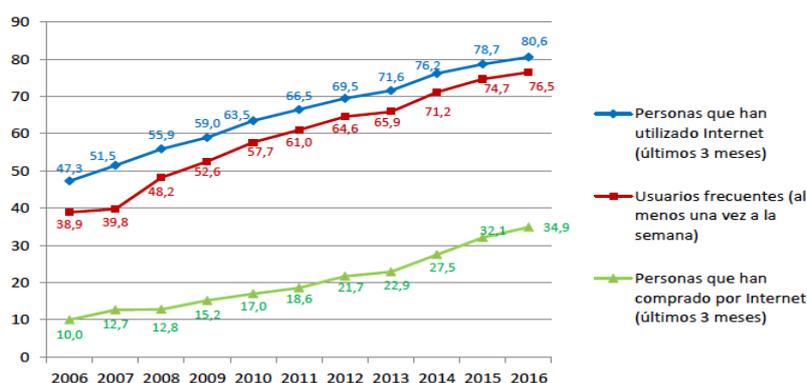


Ilustración 3.6: Evolución del uso de TIC por las personas de 16 a 74 años (INE).

Por otra parte, el porcentaje de personas que han comprado a través de Internet en los tres últimos meses aumenta 2,8 puntos, alcanzando una penetración del 34,9% de la población. Los productos/servicios más comprados son alojamiento de vacaciones (por el 55,1% de las personas que han comprado a través de Internet en el último año), material deportivo, ropa (52,4%), otros servicios para viajes (49,0%) y entradas para espectáculos (46,9%).

2.2.2.6. Entorno natural

España se localiza en la zona templada del hemisferio norte, la mayor parte de su territorio está en la Península Ibérica. Los dos climas españoles más extensos son el oceánico (Norte de España) y el mediterráneo (Sur y Este de España). Otros climas son el de montaña, subárido y subtropical canario. En España podemos encontrar diferentes Parques Nacionales, siendo los más importantes por número de visitas el Teide, Picos de Europa, Timanfaya y Sierra Nevada.

Tabla 3.1: Visitantes en los Parques Nacionales más populares

Parque Nacional	Ubicación	Nº de visitas
El Teide	Tenerife	3.052.830
Picos de Europa	Asturias, Cantabria y Castilla y León	1.818.671
Timanfaya	Lanzarote	1.371.349
Sierra Nevada	Granada y Almería	673.302

2.3. Matriz DAFO

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Servicio personalizado y de alta calidad tanto para el cliente interno como externo.</p> <p>Combina restauración, ocio e innovación.</p> <p>Brinda un servicio y producto homogéneo en todo el mundo. Además de una formación continua a sus empleados a través de su centro universitario NH.</p> <p>Amplio portafolio de productos y servicios. Ha expandido el concepto y brinda espacios para centros de arte, exposiciones, congresos, comida rápida de alta calidad.</p> <p>Fomenta la sostenibilidad a través de la fundación NH de sostenibilidad e innovación.</p> <p>Varios segmentos de mercado y productos especializados para cada uno.</p> <p>Brinda servicios de gestión, asistencia técnica y consultoría.</p> <div style="text-align: center;">  <p>Fortalezas</p> </div>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Creciente uso de tecnología permite menores costos de intermediación y el realizar una reserva de manera sencilla y rápida.</p> <p>Alto nivel de turismo en España.</p> <p>La mayor parte de la población española pertenece a la clase media y puede acceder a este servicio.</p> <p>Redes sociales permite promocionar los servicios y conocer visualmente los productos.</p> <div style="text-align: center;">  <p>Oportunidades</p> </div>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>El precio no es accesible para todo su segmento de mercado.</p> <p>Algunas de sus ubicaciones no están bien comunicadas con el transporte público.</p> <p>Alta competencia y presión por innovar y adelantarse a las necesidades del cliente.</p> <p>Dificultad en organizar y coordinar toda la red.</p> <p>Se requiere de una gran inversión económica para abrir un nuevo hotel o servicio.</p> <div style="text-align: center;">  <p>Debilidades</p> </div>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Estacionalidad de la demanda</p> <p>Aparición de nuevos competidores con precios atractivos.</p> <p>Cambios de gustos y preferencias.</p> <p>No lograr fidelidad de los clientes.</p> <p>La crisis hace que las personas destinen menos dinero al turismo</p> <p>La nueva tendencia por costo y calidad es rentar departamentos antes que hoteles.</p> <div style="text-align: center;">  <p>Amenazas</p> </div>

3. Objetivos de Marketing

Los principales objetivos de marketing serán:

- Transmitir el mensaje de NH Hoteles y hacerlo llegar al mayor número de personas.
- Posicionarse en la mente del consumidor, que NH Hoteles sea la primera cadena hotelera que se le venga a la cabeza a los consumidores.
- Aumentar el número de ventas, materializar el posicionamiento en un aumento de ventas.
- Conseguir un mayor margen de beneficios, hacer nuestro negocio más rentable.
- Abrir nuestro mercado a nuevos lugares, de España, donde aún no hay existencia de ningún NH Hotel Group.

4. Estrategias de Marketing

4.1. Estrategias de producto

Incluir nuevas mejoras basándose en las experiencias de los clientes:

- Mejorar el trato al cliente en los servicios de recepción, cafetería, limpieza y restaurante.
- Aumentar el tamaño de las habitaciones.
- Tratar de homogeneizar las características de las habitaciones, evitando grandes diferencias entre ellas.
- Mejorar el aislamiento acústico de las habitaciones en los hoteles emplazados en grandes ciudades donde el ruido es mayor.

Incluir nuevos atributos, ajustándose a las nuevas necesidades de los clientes:

- Añadir WIFI gratuito en todas las habitaciones de todos los hoteles de la cadena.
- Mejorar el servicio de catering ofreciendo productos para celíacos, vegetarianos y veganos. Así como introducir alimentos orgánicos.
- Tratar de incorporar servicio de gimnasio en cada hotel.

4.2. Estrategias de precios

- Hacer uso de las páginas web de descuentos como Groupon, Groupalia, Lastminute, lanzando cupones de descuento para varios días, festivos, fines de semana...
- Fomentar el uso de la tarjeta cliente. Incorporar puntos acumulables que aportan descuentos en futuras estancias.
- Realizar promociones por temporadas, sobretodo en temporada baja, para atraer más clientes en épocas de escaso turismo.
- Promociones 2x1 tras 20 estancias en nuestra cadena durante un año.
- Precios especiales para clientes distinguidos.

4.3. Estrategias de distribución

- Hacer un mayor uso de las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y Tripadvisor)
- Uso de las páginas webs de cupones promocionales.
- Aumentar nuestra aparición en páginas web de comparación de hoteles (Trivago, Kayak, Momondo, Booking...)
- Realizar promociones por correo electrónico.
- Realizar campañas en televisiones.
- Fomentar el uso de nuestra página web para realización de reservas.

4.4. Estrategias de comunicación

Se han seleccionado los siguientes medios de comunicación como posibles propuestas para mejorar la transmisión de información desde NH hacia sus clientes. La nueva estrategia de comunicación se basa en canales alternativos y creativos ya que actualmente el sistema de comunicación de NH ya utiliza medios como: internet, correo directo, apps, televisión, radio, cine y prensa escrita. Su canal principal es el internet

por donde gestiona el flujo de información a través de redes sociales, anuncios en otras páginas de hospedaje...

Los medios de comunicación de televisión y radio son los menos usados, se los emplea para campañas específicas. NH basa sus estrategias de comunicación principalmente en: dar a conocer nuevos servicios, promocionar servicios, ganar y fidelizar nuevos y antiguos clientes, recuperar clientes.

Basándose en estos antecedentes se propone el uso de los siguientes medios de comunicación:

- Eventos sociales dirigidos a clientes antiguos que fomenten la fidelización de estos. Fiestas temáticas según la región donde se realicen sorteos, regalen premios, degustación de nuevos productos y servicios, se ofrezcan promociones etc. Enfocadas en un trato personalizado al cliente. NH ha estimado un presupuesto de 360€ por el catering estimado para 100 personas. A esto NH ha estimado un costo extra de 5000€ para decoración, premios y material requerido para los sorteos. Este evento se propone realizar dos veces al año antes de iniciar verano en el mes de mayo y en noviembre antes de la época de navidad y año nuevo. Se propone realizar este evento en las ciudades con mayor cantidad de eventos como: Barcelona, Madrid y Sevilla. El costo total de la inversión es de 32160€. (NH 2014)
- Eventos publicitarios en puntos estratégicos como centros comerciales que generen interacción con la gente del entorno y facilite la inclusión de nuevos clientes. Se ha escogido como potencial lugar del evento a L'illa donde se ha obtenido una cotización de 360€ por utilizar el espacio por un fin de semana. Se ha estimado un costo extra de material de 3000€. Este evento se propone realizar en las tres ciudades principales Barcelona, Madrid y Sevilla durante antes de empezar las 3 épocas de mayor turismo: verano, navidad y año nuevo y primavera. El costo total de la inversión es de 30240€.
- Acciones benéficas y patrocinio de eventos donde se premie el compromiso de clientes a estas actividades y también se pongan paneles y carteles que promocionan el hotel. Costo estimado: NH España invierte 1.5 millones de € al año en publicidad de los cuales el 70% es asignado a patrocinios.(1.05 millones de €) (NH 2014)
- Instalaciones tecnológicas que permitan compartir y publicar contenido relacionado con la estadía, acceder a la información del hotel, menú, eventos etc. Se propone implementar esta nueva tecnología en el hotel principal de Barcelona, Madrid y Sevilla antes de invertir en este cambio tecnológico en todos los hoteles. Costo estimado: 30000€.

Tabla 5.1: Costo evento de publicidad, frecuencia y mes del evento.

Mes	Eventos de fidelización (€)	Eventos publicitarios (€)	Patrocinio (€)	Instalaciones tecnológicas (€)
Enero				2.500
Febrero		10.080	350.000	2.500
Marzo				2.500
Abril				2.500
Mayo	16.080	10.080	350.000	2.500
Junio				2.500
Julio				2.500
Agosto				2.500
Septiembre				2.500
Octubre				2.500
Noviembre	16.080	10.080	350.000	2.500
Diciembre				2.500
Total	32.160	30.240	1,05 millones	30.000

Inversión total en estrategias de comunicación: 1.142.400€.

A continuación, se muestra la resolución del análisis de valor Futuro que busca saber cuánto tendría que ingresar anualmente NH para que en un periodo de 5 años, ésta recupere o sobrepase la inversión total en dicho lapso con un interés o TMAR (tasa mínima atractiva de rendimiento) del 10% anual efectivo. Esto quiere decir, el ingreso necesario para que esta sea factible y maximice la futura riqueza en 5 años. Los datos necesarios para el análisis se muestran a continuación:

Tabla 5.2: Costos e ingresos de NH para un periodo de 5 años. (Datos necesarios para el análisis de Valor futuro)

Inversión	1.142.400€
Costo anual	1.252.800.000€
Ingreso anual	X=1.253.101.362€
Valor de rescate	0
Vida (años)	5
Interés (%)	10%

$$VP = -1142400 + (-1252800000 + x) \left(\frac{P}{A}, 10\%, 5 \right) + 0 \left(\frac{P}{F}, 10\%, 5 \right)$$

Es el valor presente. Se sabe que:

$VF \geq 0$; Para que sea factible.

Entonces:

$$VF = 0 = VP \left(\frac{F}{P}, 10\%, 5 \right)$$

$$0 = \left[-1142400 + (-1252800000 + x) \left(\frac{P}{A}, 10\%, 5 \right) \right] \left(\frac{F}{P}, 10\%, 5 \right)$$

O,

$$VF = 0 = -1142400 \left(\frac{F}{P}, 10\%, 5 \right) + (-1252800000 + x) \left(\frac{F}{A}, 10\%, 5 \right)$$

$$VF = 0 = -1142400(1 + 0.10)^5 + (-1252800000 + x) \left(\frac{(1 + 0.10)^5 - 1}{0.10} \right)$$

$$0 = -1142400(1.61051) + (-1252800000 + x)(6.1051)$$

$$0 = -1839846.62 + (-1252800000 + x)(6.1051)$$

$$\frac{1839846.62}{(6.1051)} = (-1252800000 + x)$$

$$x = \frac{1839846.62}{(6.1051)} + 1252800000$$

$$x = \text{€ } 1253101362$$

Para el análisis se tomó en cuenta que si en el periodo de 5 años el valor futuro (incluyendo los ingresos anuales) es 0 o mayor a 0 la alternativa excede la TMAR y el proyecto maximiza la riqueza. Por lo tanto:

Esto quiere decir que los ingresos anuales deberán ser iguales o exceder 1.253.101.362€ que la propuesta sea factible, la TMAR sobrepasada y se recupere toda la inversión en el plazo de 5 años.

Dado que el ingreso neto de NH hotels anual es de 1.326 millones de € si se puede recuperar esta inversión en un plazo de 5 años.

Planes de actuación

5W2H de producto

Tabla 6.1: 5W2H para las estrategias de producto

Qué	Por qué	Cuándo	Dónde	Quién	Cómo	Cuánto
Mejorar el trato al cliente en los servicios de recepción, cafetería, limpieza y restaurante.	Porque según las opiniones de los consumidores es necesario mejorar el trato al cliente.	Trimestral: meses de febrero, mayo, septiembre y diciembre.	En el propio hotel.	SVP Human resources. Fernando Córdoba.	Realizando cursos de formación.	160.000 euros
Aumentar el tamaño de las habitaciones.	Por quejas de los clientes.	Periodos de baja ocupación: febrero, marzo, abril, mayo, octubre y noviembre; distribuyendo a la clientela de forma inteligente.	Hoteles NH Barcelona con habitaciones pequeñas.	SVP Projects, Construction and Engineering. Jacobo San Nicolás.	Realizando trabajos de albañilería y decoración inteligente.	180.000 euros
Tratar de homogeneizar las características de las habitaciones, evitando grandes diferencias entre ellas.	Por quejas de clientes en cuanto a habitaciones de la misma categoría.	Abril y mayo.	En las habitaciones de los hoteles NH Barcelona que así lo precisen.	VP Experience, Design and Innovation. Cristina Serra.	Decoración y mobiliario estándar.	50.000 euros
Mejorar el aislamiento acústico de las habitaciones en los hoteles emplazados en grandes ciudades donde el ruido es mayor.	Por quejas de los clientes.	Febrero y marzo.	En los hoteles emplazados en zonas de mayor tráfico.	SVP Projects, Construction and Engineering. Jacobo San Nicolás.	Colocar material apropiado para aislamiento acústico en las paredes de las habitaciones, techo y suelo, así como doble acristalamiento en las ventanas.	160.000 euros
Añadir wifi gratuito en todas las habitaciones de todos los hoteles de la cadena.	Porque se requiere adaptar los hoteles a las necesidades actuales de los clientes.	Abril.	Todos los hoteles NH España.	SVP Projects, Construction and Engineering. Jacobo San Nicolás.	Instalando un equipo central que incluya funcionalidad de servidor, cortafuegos...	550.000 euros
Mejorar el servicio de catering ofreciendo productos para celiacos, vegetarianos y veganos, así como introducir alimentos orgánicos.	Porque se requiere adaptar los hoteles a las necesidades actuales de los clientes.	Todo el año.	Todos los hoteles NH España.	VP E-Commerce. Stephan Keschelli.	Introducir productos tales como frutas y verduras ecológicos y alimentos adaptados a determinadas alergias en el servicio de restaurante de los hoteles.	200.000 euros
Tratar de incorporar servicio de gimnasio en cada hotel.	Porque se requiere adaptar los hoteles a las necesidades actuales de los clientes.	Abril, mayo, octubre y noviembre.	Hoteles NH España con mayor afluencia de clientela.	SVP Projects, Construction and Engineering. Jacobo San Nicolás.	Adaptación de espacios como gimnasio.	500.000 euros

5W2H de precios

Tabla 6.2: 5W2H para las estrategias de precios

Qué	Por qué	Cuándo	Dónde	Quién	Cómo	Cuánto
Hacer uso de las páginas web de descuentos para lanzar cupones de descuento.	Para aumentar la visibilidad de la marca	Navidad	Páginas web de : Groupon, Lastminute, Grupalia, etc.	Stephan Kescheli - VP E- commerce	Al asociarse con conocidos sitios web de descuento que tienen la experiencia necesaria y una cantidad suficiente de usuarios para ser atractivos por nuestros objetivos (Groupon, Lastminute, Grupalia,...)	Por estancia de 5 días, 100€ de descuento . Total 37500 euros
Fomentar el uso de la tarjeta cliente	Para fidelizar los clientes y aumentar la lealtad a la marca	Los puntos son válidos durante 5 años, después la cuenta se reinicia. La aplicación de esta estrategia empezará el 1 enero de 2017.	Los puntos serán acumulables en una tarjeta tangible, y serán válidos en todos los hoteles de la marca	Judith Guemes - VP CRM	Incorporar puntos acumulables que aportan descuentos en futuras estancias : cada 15 reservaciones, 1 reservacion gratuita de 2 días	
Atraer más clientes en épocas de escaso turismo	Estas épocas generalmente no generan mucho dinero, queremos aumentar el beneficio durante estos periodos de poca actividad	Fines de semana de meses de poca actividades : Octubre/Noviembre	En los hoteles más afectados (se debe hacer un cálculo sobre la fluctuación de clientes en cada sitio)	Oton Gomez - SVP Marketing Services	Realizar promociones por temporadas, sobretodo en temporada baja	Por cada 100 euros en reserva, 25% de descuento : 10.000-70.000 euros dependiendo del número de días de reservación
Promociones 2x1	Motivar los clientes a reservar siempre con NH hoteles, sabiendo que si llegan a un cierto número de reservas tendrán ventajas	La estrategia empezará el 1 enero 2017	Se enviaran por mail o mensaje directamente a los clientes, o podrán ser cargado en su tarjeta cliente	Judith Guemes - VP CRM	Por cada 20 estancias en la cadena durante un mismo año, ofrecemos descuentos "2x1", es decir una reservación gratuita de la misma duración que la reservación hecha	10.000-200.000 euros dependiendo del número de clientes que adquieran esta promoción
Recompensa a clientes leales y frecuentes	Para que los otros clientes sientan que hay una valorización de los clientes leales, esto les dará ganas de pertenecer a este grupo de clientes privilegiados	En meses enero, marzo, mayo.) tendrán 25% de descuento para su reservación, independientemente de su duración	Se enviaran por mail o mensaje directamente a los clientes.	Judith Guemes - VP CRM	Para los huéspedes que asisten regularmente a nuestro hotel ("clientes gold"), se les ofrecerán promociones especiales para ellos a lo largo del año.	20.000-200.000 euros

* Los costes de las estrategias son calculados sin tener en cuenta las ventas o los beneficios de las ventas. Por ejemplo, Groupon exige que el precio sea bajado de 50% y además te cobran 50% de la venta (ejemplo si normalmente el precio de tu servicio es 100 euros te quedas con 25 euros). Pero dependiendo del número de ventas esta estrategia todavía podría ser rentable, por ejemplo, si el número de ventas se multiplica por 10 comparado con las ventas sin descuento. También los beneficios medidos a la fidelización de los clientes no pueden medirse con precisión.

5W2H de distribución

Tabla 6.3: 5W2H para las estrategias de distribución

Qué	Por qué	Cuándo	Dónde	Quién	Cómo	Cuánto
Hacer un mayor uso de las redes sociales	Por la facilidad de captación de nuevos clientes, la viralidad de Internet y porque es económico.	Períodos festivos; Navidad, Pascua (23/12-06/01 – 10/04-17/04) y festividades nacionales (06/12-08/12)	Plataformas web conocidas como Facebook, Instagram, Twitter, Tripadvisor, etc.	VP E-Commerce <i>Stephan Kescheli</i>	Creando una página oficial, donde aparezca la mayor información posible y exista la posibilidad de recibir una respuesta en tiempo real a los clientes. Publicitar las páginas para que alcancen un número relevante de personas.	Considerando las inserciones publicitarias de Facebook e Instagram, con un logro de 1.000.000 visitas, tendría un coste de 1.500€ La publicidad de todos los 134 hoteles en España, por TripAdvisor, tendría un coste por estructura de 1.100€ anuales.
Uso de las páginas webs de cupones promocionales	Por la facilidad de captación de nuevos clientes y por qué los descuentos empujan a los clientes a adquirir el servicio.	(01/10-30/11) (15/01-30/04) Período genérico baja temporada	El mayor sitio web de cupones: Groupon	VP Distributions Sales <i>Maite Aguilar</i>	Obtener un patrocinio gracias a inserciones programadas que promueven ofertas para permanecer en los hoteles NH. El requisito es aplicar un descuento entre 50%-70%.	Sobre cada venta de un cupón, Groupon detiene en media el 45%. En una media de 100 ventas por mes (600 totales): Con una estima de precios generales de una permanencia de 2 noches en un NH Hotel, el total que se debe a la agencia de Groupon es de 55.200€.
Aumentar nuestra aparición en páginas web de comparación de hoteles	Gracias al empleo de estas plataformas es posible que el cliente observe una recomendación real de nuestro producto.	A partir de 01/01.	Booking Trivago	VP Distributions Sales <i>Maite Aguilar</i>	Conectar la cadena NH Hotels a las famosas plataformas de reserva online y comparación de hoteles.	Booking: Inscripción gratuita; 17% de cada comisión. Trivago: Inscripción gratuita; 15% de cada comisión
Realizar promociones por correo electrónico	Es eficaz porque llega directamente al cliente, quién puede visualizar nuestro producto	A partir de 01/01	Agencia de "Top Web" finalizada a publicidad trámites correos	VP E-Commerce <i>Stephan Kescheli</i>	Envío automático de correos electrónicos para aumentar la publicidad: 200000 correos cada mes.	200.000 correos cada mes a un coste de 2.000€ por mes. Total: 24'000€
Realizar campañas en televisiones	La televisión es un instrumento de difusión de información de los más importantes.	En franja de horario 19:00-20:00 en día laborable	Antena 3	SVP Marketing Services <i>Otón Gómez</i>	Implementar publicidad en la televisión mediante una buena campaña.	9.000€ por cada día laborable. Total anual: 2.160.000€
Fomentar el uso de nuestra página web para realización de reservas	Familiarizar al cliente con nuestro servicio.	A partir de 01/01	Página web oficial	Vp Experience Design and Innovation <i>Cristina Serra</i>	Incrementar el uso de la página web para las reservas. Dar la posibilidad al cliente de registrarse y así recibir ofertas especiales.	Poner un módulo de registro de usuarios no tiene coste.

Calendarización de acciones

Tabla 6.5: Calendario, en meses, dónde se llevará a cabo las estrategias propuestas

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Mejorar el trato al cliente en los servicios de recepción, cafetería, limpieza y restaurante		X			X				X			X
Aumentar el tamaño de las habitaciones		X	X	X	X					X	X	
Tratar de homogeneizar las características de las habitaciones				X	X							
Mejorar el aislamiento acústico de las habitaciones en los hoteles emplazados en grandes ciudades donde el ruido es mayor		X	X									
Añadir wifi gratuito en todas las habitaciones de todos los hoteles de la cadena				X								
Mejorar el servicio de catering ofreciendo productos para celiacos, vegetarianos y veganos, así como introducir alimentos orgánicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tratar de incorporar servicio de gimnasio en cada hotel				X	X					X		
Hacer uso de las páginas web de descuentos para lanzar cupones de descuento												X
Fomentar el uso de la tarjeta cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Atraer más clientes en épocas de escaso turismo										X	X	
Promociones 2x1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Recompensa a clientes leales y frecuentes	X		X		X							
Hacer un mayor uso de las redes sociales	X			X								X
Uso de las páginas webs de cupones promocionales										X	X	
Aumentar nuestra aparición en páginas web de comparación de hoteles	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Realizar promociones por correo electrónico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Realizar campañas en televisiones	X		X			X		X		X		X
Fomentar el uso de nuestra página web para realización de reservas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tener página web propia	X											
Perfiles específicos en las redes sociales principales: Facebook, Twitter, Instagram	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Realizar folletos con información detallada del hotel						X	X	X				
Dar información a agencias sobre el hotel		X			X						X	

Eventos sociales dirigidos a clientes antiguos para fomentar la fidelidad				X					X	
Eventos publicitarios		X		X					X	
Acciones benéficas y patrocinio de eventos		X		X					X	

Proyecciones financieras:

Presupuesto de marketing y necesidades de inversión y de financiación externa

El presupuesto considerado es el siguiente:

Tabla 7.1: Presupuesto de marketing

Estrategia		Coste	Estrategia		Coste
PRODUCTO	1	160.000,00 €	PRECIOS	1	37.500,00 €
	2	180.000,00 €		2	- €
	3	50.000,00 €		3	40.000,00 €
	4	160.000,00 €		4	105.000,00 €
	5	550.000,00 €		5	110.000,00 €
	6	200.000,00 €		TOTAL	292.500,00 €
	7	500.000,00 €		COMUNICACIÓN	1
	TOTAL	1.800.000,00 €	2		0 €
DISTRIBUCIÓN	1	2.600,00 €	3		1.968,00 €
	2	55.200,00 €	4		4.500,00 €
	3	- €	5		32.160,00 €
	4	24.000,00 €	6		30.240,00 €
	5	2.160.000,00 €	7		1.050.000,00 €
	TOTAL	2.241.800,00 €	TOTAL	3.939.380,00 €	
*Costes de proyecto			25.000,00 €		
TOTAL			8.298.680 €		

*Dichos costes son los relacionados con los sueldos de los miembros de este grupo que han trabajado en este proyecto.

Conclusiones

Mediante el plan propuesto se ha logrado incrementar la eficiencia de la población de clientes, para lo que se ha descrito las estrategias respectivas dentro del horizonte temporal. También se ha calculado los costes relativos para llevar a cabo las acciones propuestas y su distribución

Referencias bibliográficas:

Aledo Tur, A. (2008). De la tierra al suelo: la transformación del paisaje y el nuevo turismo residencial. *Arbor*, 729, pp. 99-113. <https://doi.org/10.3989/arbor.2008.i729.164>

- Ayuso, S. y Fullana, P. (2001). *Turisme Sostenible*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Benito Fraile, A. E. (2007). Del Turismo Sostenible al Turismo Socialmente Responsable. En: *Desafíos y compromisos del turismo: hacia una visión más humana*. Congreso UNIJES. Bilbao: Universidad de Deusto, pp. 333-345.
- Boyra Amposta, J. (2007). Turismo y Desarrollo: los términos de una dialéctica. En: *Desafíos y compromisos del turismo: hacia una visión más humana*. Congreso UNIJES. Bilbao: Universidad de Deusto, pp. 177-203.
- Chafe, Z. (2005). Interest in Responsible Travel Grows. En: *Vital Signs 2005*. New York-London: W.W. Norton & Company, p. 100-101. Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo y Brundtland, G. H. (1989). *Nuestro Futuro Común*. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/105305734/> ONU-Informe-Brundtland-Ago-1987-Informe-de-la-
- Cruz Manzano, D., & González Trujillo, G. G. T. (2021). Una aproximación al marketing de experiencias como herramienta para el fortalecimiento de las MYPEs: caso del negocio Boutique BR en Querétaro . *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(4), 154–164. <https://doi.org/10.51798/sijis.v2i4.182>
- Epler Wood, M. (2002). *Ecotourism: principles, practices & policies for sustainability*. Paris: United Nations Environment Programme (UNEP).
- Ficapal, J. (2007). Turismo responsable, ¿pasaporte al desarrollo? En: *Desafíos y compromisos del turismo: hacia una visión más humana*. Congreso UNIJES. Bilbao: Universidad de Deusto, pp. 39-45.
- Getz, D. (1983). Capacity to absorb tourism. Concepts and implications for strategic planning. *Annals of Tourism Research*, 10, 2, pp. 239-263. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(83\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0160-7383(83)90028-2)
- Grifols, M. A. (2003). Ulixes 21. Por un turismo sostenible en el Mediterráneo. *A Distancia*, 21, 1, pp. 93-100.
- Macpherson Mayol, E. (2000). Recursos Naturales. *Arbor*, 164, 653, pp. 37-49. <https://doi.org/10.3989/arbor.2000.i653.1000>
- Noguera Tur, J., Ferrándis Martínez, A. y Riera Spiegelhalder, M. (2012). De complemento a motor: la transformación de la función del ocio y turismo en las estrategias de desarrollo local. El caso de la recuperación y valorización del patrimonio cultural. *Arbor*, 188, 754, ARBOR Vol. 193-785, julio-septiembre 2017, a396. ISSN-L: 0210-1963 doi: <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2017.785n3002>
- Rivas García, J. y Magadán Díaz, M. (2008) El turismo de naturaleza: un producto turístico sostenible 14 a396 pp. 379-393. <https://doi.org/10.3989/arbor.2012.754n2010>