

# Plan Empresarial Para Empresas Turísticas Parte I: Análisis Del Entorno

**Autor:** Lisón Gómez, Isabel Milagros (Administración de Empresas, Profesor de Administración de Empresas en Formación Profesional).

**Público:** Ciclo de Grado Superior de Administración y Finanzas, Ciclo de Grado Superior de Asistencia a la Dirección, Ciclo de Grado Medio de Gestión Administrativas, Ciclos de la especialidad de Hostelería y T. **Materia:** Economía, Simulación Empresarial, Proyecto.

**Idioma:** Español.

**Título:** Plan Empresarial Para Empresas Turísticas Parte I: Análisis Del Entorno.

## Resumen

En el siguiente trabajo se expone un ejemplo de análisis del entorno para una empresa turística que se concretará dentro de un plan empresarial. Se trata del análisis del entorno de un hotel localizado en la ciudad de Gijón, en el Principado de Asturias. A la hora de realizar una simulación empresarial, el primer paso es analizar el entorno, pues éste nos va a dar la información necesaria para determinar el punto de partida de un proyecto empresarial.

**Palabras clave:** Palabras clave: competencia, DAFO, entorno, demanda, oferta, indicadores de rentabilidad.

**Title:** Business Plan for Touristic Companies Part I: Analysis of the Environment.

## Abstract

The following work presents an example of analysis of the environment for a tourism company that will be specified within a business plan. This is the analysis of the environment of a hotel located in the city of Gijón, in the Principality of Asturias. At the time of conducting a business simulation, the first step is to analyze the environment, because it will give us the necessary information to determine the starting point of a business project.

**Keywords:** Keywords: competition, DAFO, environment, demand, supply, profitability indicators.

Recibido 2018-06-25; Aceptado 2018-06-28; Publicado 2018-07-25; Código PD: 097097

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este trabajo es configurar un índice que sea útil para el alumnado a la hora de realizar un plan empresarial. En primer lugar, en esta primera parte, se ha elegido una empresa turística y se ha justificado su elección. En segundo lugar, se ha realizado un análisis del entorno de esa empresa elegida. En el plan empresarial, el análisis principal, corresponde al análisis financiero y de viabilidad del proyecto, para el cual se va a tomar como referencia la herramienta dada por la Escuela de Organización Industrial para la elaboración de cada una de las etapas que se van a describir en las sucesivas etapas del plan empresarial. Se justifica la utilización de esta herramienta por presentarse de forma completa, precisa, sistemática y real para la elaboración de un plan de empresa la cual se puede utilizar de forma gratuita y autodidacta.

Por último, para la elaboración de esta publicación se ha tenido en cuenta diferentes datos estadísticos recogidos de diferentes fuentes, principalmente del Instituto Nacional de Estadística, en adelante el INE, de los Servicios de Estadística del Gobierno del Principado de Asturias y diferentes páginas web compradores de precios de hoteles como Kayak y Trivago.

## 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN.

Se ha elegido una empresa pequeña, debido a que la mayoría de empresas del entorno tienen este tamaño y porque a la hora de elaborar un plan empresarial se recomienda al alumnado elegir una empresa de este tamaño puesto que conlleva una menor dificultad. Además, las empresas a las cuales ellos tienen acceso para realizar el módulo de Formación en Centros de Trabajo, normalmente son empresas familiares como la del ejemplo que se plantea.

Me gustaría destacar que la actividad hotelera es una de las actividades turísticas más importantes de sector turístico español, y por ampliación es uno de los sectores económicos más importantes en términos de empleo y de Producto Interior

Bruto (PIB) 11.2% <sup>75</sup> sobre el mismo y un 13% sobre el empleo total. Por tanto, se justifica la importancia de conocer una empresa de estas características, como posible objeto de trabajo, bien por cuenta ajena, o propia montando este tipo de negocio.

A continuación, se presenta información básica acerca de la empresa:

### 2.1 Información económica-jurídica

- Cifra neta de negocio: 500.001 € - 1.000.000€
- Número de empleados: De 11 a 50
- Sector de la empresa: hostelería
- CNAE: 5510 Hoteles y alojamientos similares

### 2.2 Tipo de Empresa

En cuanto a la determinación del tipo de empresa, he tenido en cuenta la definición de PYME recogida en el Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión que considera una empresa pequeña cuando el número de trabajadores es inferior a 50, la cifra neta de negocio y el balance es inferior a 10 millones de euros. Por tanto, **Hotel Poniente** estaría dentro del grupo de Pequeñas Empresas atendiendo a los parámetros considerados en este reglamento.

### 2.3 Ubicación

Para poder llevar a cabo la consecución de los objetivos detallados anteriormente se hace necesario realizar una descripción sobre la ubicación del Hotel Poniente.

La empresa se encuentra situada en la localidad de Gijón, en el Principado de Asturias. Concretamente, se ubica, en la zona de la playa de Poniente, junto al paseo y muy próxima al Acuario de la localidad. A unos 10 minutos del casco histórico y el centro deportivo de la Ciudad.



### 2.4 Instalaciones y Servicios que presta.

La actividad principal es alojamiento turístico; dispone de 24 habitaciones con terraza con las siguientes características:

- Habitaciones con dos camas individuales (90 cm).
- Habitaciones con cama matrimonial (135 cm). Bajo petición y según disponibilidad.

---

<sup>75</sup> Fuentes de datos INE

- Posibilidad de convertir las habitaciones dobles en triples para acoger a toda la familia, mediante camas supletorias. Bajo petición y según disponibilidad.
- Se permite la estancia de una mascota (máximo 12 kg) por habitación. Bajo petición.
- Disponibilidad de cunas. Bajo petición.

Todas las habitaciones disponen del siguiente equipamiento:

- Calefacción.
- Conexión de WiFi gratuita.
- Canales de televisión por Cable.
- Caja fuerte.
- Escritorio
- Baño privado con ducha y bañera.
- Secador de pelo.
- Artículos de aseo gratuitos (*amenities*).
- Teléfono.
- Servicio de despertador.

Complementado el servicio de alojamiento, el hotel dispone de los siguientes servicios:

- Bar y cafetería, (no de restaurante).
- Aparcamiento.
- Servicios de lavandería y planchado.

Todos estos servicios no están incluidos en el precio de la habitación.

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este apartado vamos a analizar principalmente las variables externas más relevantes que afectan al comportamiento de la demanda. Empezaremos haciendo un análisis de la ciudad, estudiando el número de visitantes, recursos turísticos y expectativas de crecimiento en el sector turístico y haciendo incidencia en el sector hotelero.

Otro punto a tratar será definir cuáles son mis clientes objetivo y determinar los segmentos del mercado dónde voy a actuar. Finalmente haré un estudio de la competencia.

#### 3.1 La Ciudad de Gijón: el sector hotelero

En este apartado se contempla un análisis de la Ciudad de Gijón, estudiando las variaciones experimentadas en la ciudad teniendo en cuenta diferentes elementos como:

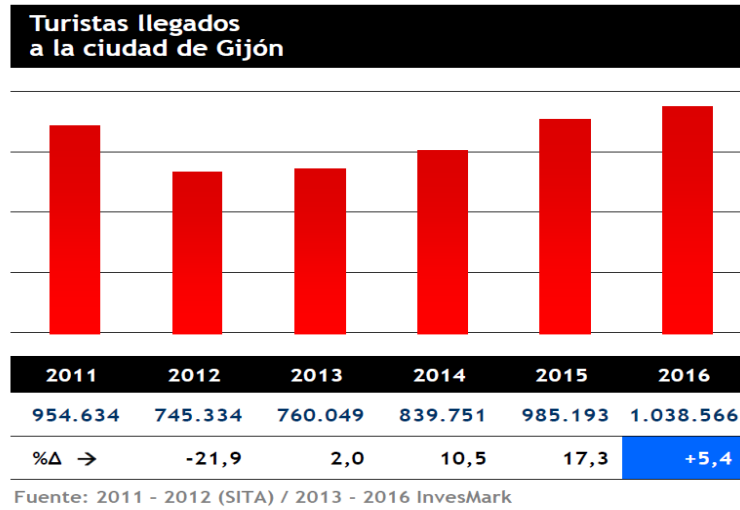
- Número de visitantes
- Pernoctaciones en espacios hoteleros
- Indicadores de rentabilidad
- Recursos Turísticos
- Expectativas del sector

Gijón es una ciudad de tamaño medio, en la cual la cifra de turistas que la visitan se ha incrementado considerablemente durante los últimos años, convirtiéndose en la capital del turismo verde en España.

### Características de los visitantes

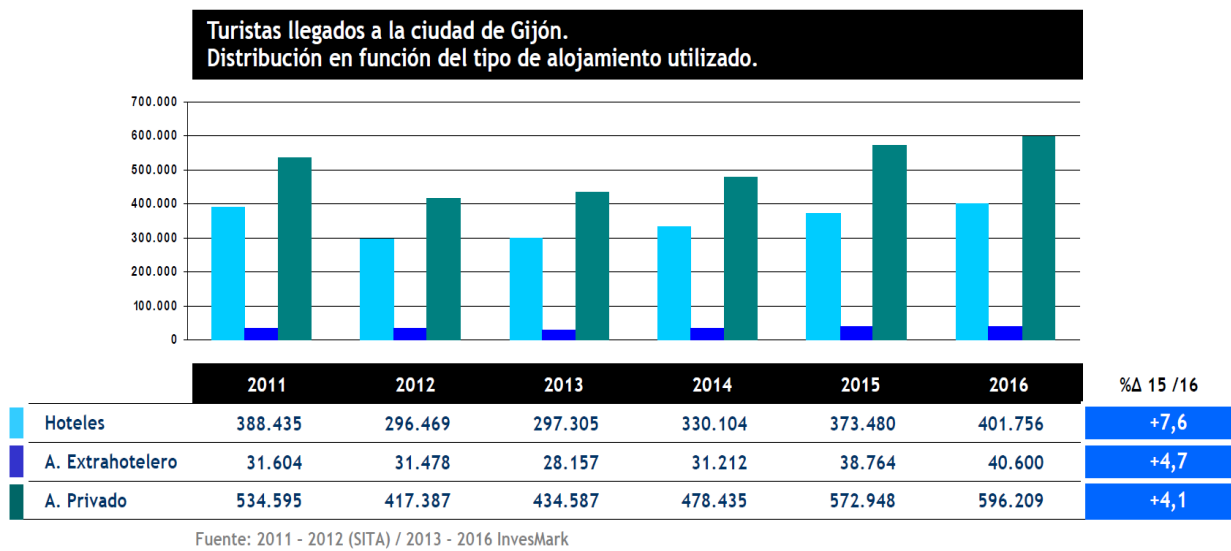
Como se muestra en el siguiente gráfico, en los últimos cuatro años el número de visitantes llegados a la ciudad se ha incrementado, siendo el mejor dato desde que se dispone de recursos. El número de turistas llegados a la ciudad, que pernoctan en la misma, crece desde 2012 hasta 2016 un 39,3%.

Gráfico 1



Como se puede observar en el siguiente gráfico 2, la mayor parte de los turistas que pernoctan en alojamientos colectivos lo hace en hoteles (90,8%). El número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros se ha ido incrementando paulatinamente desde 2011.

Gráfico 2



El número de turistas nacionales crece el número de turistas nacionales crece año tras año como refleja la serie histórica del Gráfico 3 y también lo hace los viajeros llegados desde otros países, de hecho, el turista extranjero supone el 12,9% de los clientes de alojamientos hoteleros.

**Gráfico 3 y 4**

Desglose	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Residente España</b>	350.852	262.371	260.147	285.121	324.331	349.733
%Δ →		-25,2	-0,8	9,6	13,8	+7,8
<b>Residente Extranjero</b>	37.583	34.098	37.158	44.983	49.149	52.023
%Δ →		-9,3	9	21,1	9,3	+5,8
<b>Fin de semana</b>	139.514	122.897	117.457	120.573	121.228	147.225
%Δ →		-11,9	-4,4	2,7	0,5	+21,4
<b>Resto semana</b>	248.921	173.572	179.848	209.532	252.252	254.531
%Δ →		-30,3	3,6	16,5	20,4	+0,9

Fuente: 2011 - 2013 INE (EOH) / 2014 - 2016 InvesMark a partir de INE (EOH)

La distribución por visitantes recibidos en el Principados de Asturias es la siguiente:

Residentes en España (90,7%) principalmente la Comunidades Emisoras son:

- Comunidad Autónoma de Madrid 23%,
- Castilla León 15%
- País Vasco 10%

Residentes Extranjeros (6.5%)

- Francia 21,4%
- Reino Unido 14,3%
- Alemania 12, 5%

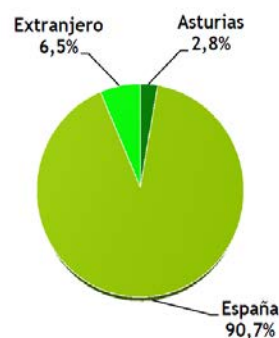
En cuanto a la compañía del turista viene principalmente en pareja 52%, que viaja solo un 18,2% y con amigos un 11% y se dirigen principalmente al turismo Activo , cultura y de sol y playa (60, 2%) según el Informe Turismo Gijón 2016.

La estancia media se situar en 4, 6 noches y el gasto medio por persona al día en 58, 6€, del que el alojamiento supone un 16,4%.

Una de las características más importante a tener en cuenta en este estudio es que el 70% de los visitantes que se dirigen al Principado de Asturias pernoctan en la Ciudad de Gijón, quedando la misma como referente a nivel autonómico.

Caracterización del visitante en función de su procedencia	
Interno: residente en Asturias	2,8
Receptor: residente en España	90,7
Receptor: residente en extranjero	6,5
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>

Base: 3.137 encuestas

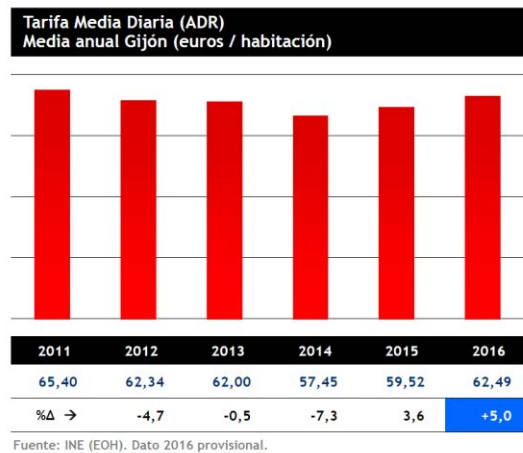


## Indicadores de Rentabilidad

Se han estudiado dos indicadores:

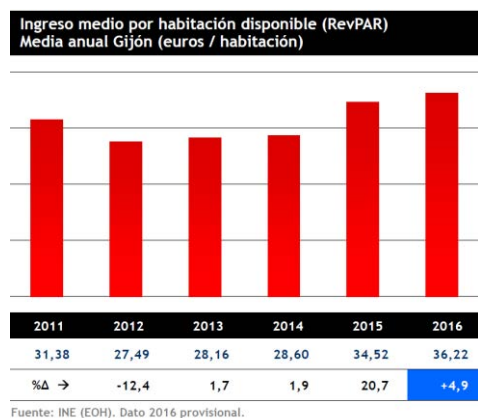
- La Tarifa Media Diaria, conocida como ADR que consiste, en los ingresos medios diarios (IVA no incluido) obtenidos por habitación ocupada excluyendo cualquier ingreso que no se refiera exclusivamente al alojamiento como el desayuno, la media pensión, la pensión completa, el minibar, ... o cualquier otro servicio del hotel. Como muestra el Gráfico 4 también muestra una tendencia creciente, incrementados desde el 2015.

**Gráfico 5**



- RevPAR, que no son más que los ingresos medios por habitación disponible (IVA no incluido) con las mismas condiciones señaladas anteriormente, es decir, referido exclusivamente al alojamiento. Este indicador, vuelve a mostrar un comportamiento similar al anterior, mostrando que el ingreso medio por habitación disponible en Gijón para el ejercicio 2016 se sitúa en 36,22 euros lo que supone un incremento del 4,9% respecto a 2015. La rentabilidad por habitación ha sido un 22,4% superior a la registrada hace seis años, como muestra el Gráfico 6.

**Gráfico 6**



### **Recursos turísticos**

Los recursos turísticos: Recursos naturales, patrimonio histórico y cultural, rutas turísticas, equipamientos deportivos y culturales. Recursos turísticos estratégicos :naturaleza y paisaje, gastronomía, la cultura de la sidra. Se concretan en

TripAdvisor: Cosas que hacer en		Mi Nube: Qué ver en	
Gijón/Xixón	Asturias	Gijón/Xixón	Asturias
Laboral Ciudad de la Cultura	Lagos de Covadonga	Playa de San Lorenzo	Los Lagos de Covadonga
Jardín Botánico Atlántico	Senda del Oso	Las Letronas	Santuario de Covadonga
Playa de San Lorenzo	Parque Nacional de Picos de Europa	Parque del Cerro de Santa Catalina	Lastres
Cerro de Santa Catalina	Santa María del Naranco	Plaza Mayor de Gijón	Puerto de Cudillero
Acuario de Gijón	Playa de Torimbia	Acuario de Gijón	Luarca
Elogio del Horizonte	San Miguel de Lillo	Parque del Cabo San Lorenzo	Santa María del Naranco y San Miguel de Lillo
Monumento a la Madre del Emigrante	Santuario de la Virgen de Covadonga	Ayuntamiento de Gijón	Playa del Silencio
Museo del Ferrocarril	La Ruta del Cares	Jardín Botánico Atlántico	Playa de San Lorenzo
Termas Romanas de Campo Valdés	Laboral Ciudad de la Cultura	Parque Isabel la Católica	Universidad Laboral de Gijón
Muséu del Pueblu d'Asturies	Bufones de Pria	El Palacio de Revillagigedo	Llanes
Iglesia de San Pedro	Cabo Vidio	Museo de las Termas Romanas	Playa de Cuevas del Mar
Jardines de Begoña	Museo Molinos Mazonovo	Calle Corrida	Muelle de Gijón (Puerto Deportivo)
Playa de Estaño	Puente romano	Escultura la madre del emigrante - La Loca	Faro de Cabo de Lastres
Librería Central Gijón	Basílica de Santa María la Real de Covadonga	Iglesia de San Pedro	Cuevona de Ardines
Mirador Parque de La Providencia	Jardín Botánico Atlántico	Torre del Reloj	La Vía verde de la Senda del Oso

### **Festivales y actividades organizadas en Gijón:**

- Campeonato de Asturias de Pinchos y Tapas (marzo).
- LEV Laboratorio de Electrónica Visual (abril y mayo).
- Moto Weekend (mayo).
- Gastromarket (mayo, julio y agosto).
- METRÓPOLI Festival Media de Cultura y Entretenimiento (junio y julio).
- Oktoberfest (julio).
- Gijón de Sidra (octubre). Fiesta de la Sidra Natural
- Campeonato de Pinchos de Gijón (noviembre).
- MENAX Mercado Navideño (diciembre y enero).
- Jornadas gastronómicas. Antroxu Gijón/Xixón (Carnaval)

- Festival Gospel Gijón
- FICX (Festival Internacional de Cine de Gijón)
- Festival Jazz Gijón
- FETÉN Feria Europea de las Artes Escénicas para Niños y Niñas
- Gijón Sound Festival (abril)
- Semana Negra (junio)
- Festival Aéreo de Gijón
- Festival del Arco Atlántico
- Día de Asturias

#### **Servicios e infraestructuras**

- 11 bibliotecas y centro de lectura de Cimavilla.
- Autocine Gijón y Yelmo Cineplex.
- Teatro Jovellanos y Teatro de la Laboral
- Transporte público: autobuses públicos (6h-23h). Estación de tren. Aeropuerto. Servicio de bicicletas municipales gratuito.
- 26 Km. de itinerario ciclista urbano y 40 Km. de “Sendas Verdes”.
- Taxis
- Puerto deportivo, pesquero y de atraque de cruceros.
- Ambulatorios, hospitales y servicio de vigilancia de playas.
- Piscinas municipales, Estadio de fútbol “El Molinón” y demás instalaciones deportivas.

#### **Expectativas del sector**<sup>76</sup>

De acuerdo con las previsiones de Exceltur, el PIB Turístico podría crecer hasta un 3,4% en 2017. El balance turístico del conjunto del año elaborado por Exceltur apunta algunos rasgos de la coyuntura que favorecen el crecimiento de la actividad turística en España y que previsiblemente pueden continuar durante los próximos dos o tres años, si se tienen en cuenta también las últimas previsiones de la Comisión Europea sobre la evolución de la situación económica en 2017 y 2018:

- Crecimiento de la demanda nacional, lo que favorece a los destinos más dependientes de esta, como es el caso de Gijón/Xixón y de Asturias.
- Inestabilidad en destinos próximos y competidores de ciertos productos turísticos españoles.
- Contexto macroeconómico favorable.
- Los destinos de interior, con Madrid a la cabeza, del norte de España (Cantabria, Asturias y Galicia), Baleares y la costa mediterránea son los que mejor se han comportado en 2016.

### **3.2 Los Clientes**

El segmento del mercado al que se dirige la empresa identifica tres tipos de clientes:

---

<sup>76</sup> Informe Gijón 2016



- Jóvenes entre 18 y 35 años, que vienen a visitar la ciudad de paso, en la mayoría de casos hacen el Camino de Santiago, o recorriendo la franja cantábrica pasando por varias ciudades en estancias cortas, buscan comodidad, pero no lujos porque tienen un presupuesto ajustado.
- Parejas sin hijos, podemos incluir este apartado dentro de la franja edad anterior, para aquellas parejas jóvenes que pasan por la ciudad en busca de un fin de semana, intercalan destino urbano y rural. Dentro de este grupo también encontramos parejas de jubilados.
- Familias, con hijos, que por ubicación a los diferentes atractivos turísticos de la ciudad y a una zona de parking cómoda eligen el hotel, ajustando también su presupuesto. Este grupo de clientes también, al igual que anterior intercambia la estancia en centro urbanos y rurales, y suelen ser viajes cortos.

### 3.3 La Competencia

#### ❖ **Competidores Hoteles entre una y tres estrellas. (Producto similar)**

En este apartado nos centramos en todos aquellos establecimientos que tengan características o precios similares. He basado mi análisis en los siguientes parámetros:

- ❖ Ubicación
- ❖ Precio de la habitación
- ❖ Servicios mínimos gratuitos ofrecidos.
- ❖ Calidad o estrellas ofrecidas
- ❖ Servicios de aparcamiento

En el siguiente cuadro se muestra aquellos hoteles analizados que cumplen los parámetros anteriormente descritos.

NOMBRE HOTEL /ESTRELLAS	PRECIO POR HABITACIÓN DOBLE/TEMPORADA (SEGÚN TRIVAGO )		
	BAJA-FEBRERO	MEDIA -OCTUBRE	ALTA-AGOSTO
Begoña Centro ***	50€	67€	108€
City House Pathos Gijon ***	50€	58€	136€
Alcomar ***	60€	76€	140€
La Casona De Jovellanos **	77€	77€	101€
Hotel San Miguel **	45€	48€	80€
Arena ***	61€	61€	82€
Acebos Azabache Gijón ***	45€	62€	95€
Central **	55€	55€	90€
Costa ***	49€	49€	92€

Avenida *	39€	39€	52€
Playa Poniente **	44€	44€	96€
Media por habitación y temporada	59€	70€	121€
<b>Hotel Poniente</b>	<b>48,9€</b>	<b>60.1€</b>	<b>75.9€</b>

- ❖ **Otros competidores albergues, apartamentos y Airbnb, con un precio medio inferior, en torno a 35€ por noche. (Producto alternativo o sustitutivo)**

### 3.4 Análisis DAFO

Teniendo en cuenta los elementos estudiados anteriormente, he realizado un cuadro DAFO que me permite de una forma más sintetizada hacer un análisis de la situación real de la empresa.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mercado actual y potencial creciente y estable</li> <li>❖ Incremento de la afluencia de turistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Crecimiento de productos sustitutos</li> <li>❖ Aparición de competidores</li> <li>❖ Estacionalidad</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Experiencia en el sector hotelero</li> <li>❖ Ubicación</li> <li>❖ Nuevos canales de distribución</li> <li>❖ Precios competitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dimensión pequeña</li> <li>❖ Producto poco diferenciado</li> </ul>

### 4. CONCLUSIÓN

El análisis del entorno visto para esta empresa turística muestra un ejemplo práctico de cuales son algunas de las variables a estudiar para determinar el punto de partida, mediante el análisis DAFO, que muestra un resumen del mismo y a través del cual la empresa va a concretar las siguientes fases del plan empresarial, como es el plan de marketing y posteriormente el plan financiero que nos permitirá determinar la viabilidad del proyecto.

---

### **Bibliografía**

- EOI (2011): Guía para la creación de empresas, Fundación EOI.
- Informe Turístico Gijón 2016. InvesMark.